HIỆU ỨNG

VÀ HÀNH TRÌNH CHINH PHỤC THẾ GIỚI

RIO Book
Nhà xuất bản Dân trí

RIO BOOK

Được bắt đầu bởi tinh thần dám nghĩ, dám làm và sức sáng tạo của tuổi trẻ, RIO Book là đơn vị xuất bản tiên phong ứng dụng thiết kế trong trải nghiệm đọc. Với sự tham gia đóng góp nội dung từ nhiều chuyên gia, doanh nhân tại Việt Nam, chúng tôi đặt cho mình sứ mệnh tạo ra những dòng sách ứng dụng với nội dung được nội địa hoá dành riêng cho thị trường Việt Nam.

Hashtag Business Vietnam

HIỆU ỨNG IKEA

VÀ HÀNH TRÌNH CHINH PHỤC THẾ GIỚI

Tác giả: **Anders Dahlvig**

Cựu Chủ tịch và CEO của IKEA

Hoàng Long dịch

RIO Book

Nhà xuất bản Dân trí

HIỆU ỨNG

IKEA

VÀ HÀNH TRÌNH CHINH PHỤC THẾ GIỚI

Tác giả: **Anders Dahlvig**

Cựu Chủ tịch và CEO của

IKEA

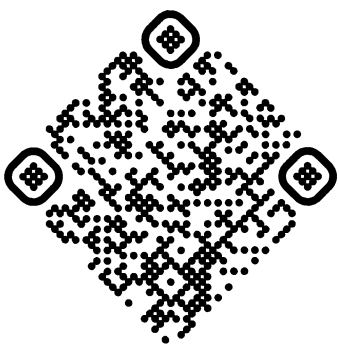
Hoàng Long dịch

RIO BOOK RIO Book

Nhà xuất bản Dân Trí

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo



SCAN TO JOIN

THE IKEA EDGE
Building Global Growth and Social Good at the World's Most Iconic Home Store

Copyright © 2012 by Studentlitteratur AB. All rights reserved.
This translation of The IKEA Edge is published by RIO Book Vietnam JSC by arrangement with by Studentlitteratur, Sweden through Arika Interrights Agency, Thailand.

HIỆU ỨNG IKEA
VÀ HÀNH TRÌNH CHINH PHỤC THẾ GIỚI

Tác giả: Anders Dahlvig
Dịch giả: Hoàng Long

Công ty cổ phần RIO Book Việt Nam giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với Studentlitteratur, thông qua Arika Interrights Agency, Thailand.

Bất cứ sự sao chép nào không được sự đồng ý của RIO Book đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất bản Việt Nam, Luật Bản quyền Quốc tế và Công ước Bảo hộ Bản quyền Sở hữu Trí tuệ Berne.

Đội ngũ thực hiện RIO Book

Giám đốc sáng tạo: **Tùng Juno**
Biên tập viên: **Linh Chi**
Trưởng nhóm thiết kế: **Việt Đỗ**
Thiết kế bìa: **Việt Đỗ**
Minh họa: **Nguyệt Minh Lê**
Dàn trang: **Việt Đỗ, Nguyệt Minh Lê**

Hashtag Business Vietnam

Dự án sáng tạo do RIO Book triển khai trên lộ trình thực hiện sứ mệnh đồng hành cùng cộng đồng người trẻ khởi nghiệp tại Việt Nam, bao gồm:

Hashtag Business

#Hashtag Business – Dòng sách tư duy quản trị kinh doanh trang bị kiến thức nền tảng dành riêng cho thế hệ doanh nhân trẻ khởi nghiệp tại thị trường Việt Nam.

Hashtag Startup

#Hashtag Startup – Ấn phẩm hướng dẫn khởi nghiệp kinh doanh từ thực tiễn dành cho thị trường Việt Nam, khai thác đặc thù của từng lĩnh vực bổ trợ cùng góc nhìn đa chiều và bài học thực tiễn từ những doanh nhân khởi sự kinh doanh trong từng ngành.

Hashtag Inspiration

#Hashtag Inspiration – Trí tuệ cảm xúc cho người khởi nghiệp, mang tới những góc nhìn, kĩ năng mềm cho các doanh nhân trẻ giúp họ nhận diện cảm xúc, giữ vững năng lượng, từ đó gia tăng hiệu quả làm việc và giải tỏa áp lực của công việc kinh doanh.

Mọi ý kiến đóng góp, xin gửi về email: **hashtag@riobook.vn**

Bạn thân mến,

Xuất thân là những người trẻ từng trải qua giai đoạn khởi nghiệp đầy khó khăn, chúng tôi luôn trăn trở: "Làm sao để người khởi nghiệp có thể bước chân vào thương trường với sự tự tin về kiến thức cũng như tinh thần vững vàng hơn?", đó là lý do cho sự ra đời của #HashtagBusinessVietnam – Dự án sáng tạo do RIO Book triển khai bao gồm #Hashtag Startup – Ấn phẩm hướng dẫn khởi nghiệp kinh doanh từ thực tiễn và #HashtagBusiness – Dòng sách tư duy quản trị kinh doanh nhằm cung cấp những nội dung độc đáo, sáng tạo, những thông tin và kiến thức hữu ích cho thế hệ doanh nhân trẻ khởi nghiệp tại Việt Nam.

Cuốn sách của tác giả Anders Dahlvig – cựu CEO thương hiệu IKEA là sản phẩm tiếp theo RIO Book giới thiệu tới bạn đọc, thuộc bộ sách #HashtagBusiness. Hẳn bạn đã nghe nói tới những sản phẩm nội thất mà khách hàng tự lắp ghép – sáng tạo điển hình của IKEA. Thậm chí, có một hiệu ứng tâm lý được các nhà nghiên cứu gọi là "hiệu ứng IKEA" – niềm vui và sự thỏa mãn khi con người tự tay hoàn thiện việc nào đó. Nhưng dấu ấn về trải nghiệm sản phẩm chỉ là "phần nổi" trong thành công của IKEA. "Phần chìm"

giúp doanh nghiệp vững vàng, phát triển trong hơn 70 năm qua, nằm ở mô hình và triết lý kinh doanh khác biệt.

IKEA có thể vừa là "gã khổng lồ" bán lẻ, một doanh nghiệp toàn cầu, lại vừa giữ được tinh thần của một công ty khởi nghiệp. Không thỏa hiệp, không đánh đổi, một doanh nghiệp vì lợi nhuận cũng có thể là một doanh nghiệp vì xã hội. IKEA là "case study" trả lời cho những mâu thuẫn ấy.

Nếu bạn đang đau đáu giữa lợi nhuận và lý tưởng kinh doanh, cuốn sách này sẽ cho bạn thêm góc nhìn. Dù triết lý và mô hình của IKEA có trở thành "hiệu ứng" được lan tỏa trong giới kinh doanh hay không, dù bạn lựa chọn con đường nào, chúng tôi cũng hy vọng bạn sẽ giữ vững niềm tin, sự kiên định để đưa doanh nghiệp của mình phát triển đến tối đa tiềm năng đích thực của nó.

#Hashtag Team

Mỗi doanh nhân
đều nên ngồi xuống và
đọc cuốn sách này.

Gordon Roddick,
đồng sáng lập The Body Shop

Dành tặng thật nhiều những người bạn và đồng nghiệp tại Ikea. Các bạn là bí quyết thành công lớn nhất của công ty.

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU 10

GIỚI THIỆU 14

TỔNG QUAN 23
Bốn rường cột của một doanh nghiệp thành công

PHẦN MỘT: TẦM NHÌN VỀ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI 32

Chương 01 : Duy trì văn hóa doanh nghiệp 45
Chương 02: Tính đa dạng: một lựa chọn tốt cho kinh doanh 73
Chương 03: Chương trình hành động vì môi trường 81
Chương 04: Góc nhìn thị trường 109

PHẦN HAI: TẠO SỰ KHÁC BIỆT 120

Chương 05: Một danh mục sản phẩm độc đáo 143
Chương 06: Xây dựng chuỗi cung ứng để có mức giá thấp 161
Chương 07: Cửa hàng bán lẻ hiệu quả 183
Chương 08: Truyền thông hiệu quả 193
Chương 09: Vận hành như một công ty 201
Chương 10: Đi đúng hướng 225

PHẦN BA: DẪN ĐẦU THỊ TRƯỜNG 232

Chương 11: Chiến lược thị trường 247
Chương 12: Mở rộng ra châu Âu 253
Chương 13: Củng cố Ikea tại Mỹ 261
Chương 14: Phát triển ở Nga 269
Chương 15: Doanh nghiệp địa phương hay nhà bán lẻ toàn cầu? 285
Chương 16: Thống trị toàn cầu ngành bán lẻ 291

PHẦN BỐN: XÂY DỰNG CHO TƯƠNG LAI 300

Chương 17: Tài chính 317
Chương 18: Vai trò của CEO 323

KẾT LUẬN 340

VỀ TÁC GIẢ 352

ĐỌC THÊM 353

LỜI NÓI ĐẦU

Đó không phải là ngày cuối của tôi ở Ikea nhưng tôi lại có cảm giác giống như vậy.

Buổi sáng mùa hè Thụy Điển cuối tháng Sáu năm 2009 thật hoàn hảo. Chúng tôi vừa kết thúc hai ngày cùng với 300 quản lý hàng đầu ở Ikea, xem xét bản kế hoạch năm năm tới sẽ tiếp nối kế hoạch của chúng tôi trong mười năm đã qua. Họ đã tổ chức một buổi tiệc chia tay tuyệt vời vào buổi tối hôm trước. Đó là khoảng thời gian đầy cảm xúc đối với tôi và nhiều người bạn của tôi – một khoảnh khắc sẽ còn mãi trong số những ký ức đẹp đẽ nhất.

Tôi vẫn còn thêm một việc phải làm trước khi rời Älmhult lần cuối trong vai trò một nhân viên của Ikea: bài phát biểu trực tuyến cuối cùng của tôi cho bản tin hằng tháng trên website của Ikea. Thật tình cờ khi việc này diễn ra tại "tổng hành dinh cũ" ở Älmhult, thị trấn nơi cơ nghiệp

của Ikea đã bắt đầu 65 năm về trước. Tòa nhà này từng là tổng hành dinh của Ikea và đã giữ cái tên ấy kể từ đó. Đây cũng chính là nơi tôi đã có cuộc phỏng vấn đầu tiên trước khi gia nhập công ty cách đây 26 năm.

Bước vào sảnh tiếp tân, tôi nhận ra mọi thứ trông gần như y hệt hồi đó. Buổi ghi hình diễn ra nơi tầng hầm với một chiếc máy quay nhỏ. Một tấm phông xanh được treo trên khoảng tường sau lưng tôi để che đi phần bê tông. Không có một trường quay lung linh hay bộ phận truyền thông thuê ngoài. Sau khi hoàn tất, tôi đi ngang qua Bosse Franzen, một nhân viên lâu năm của Ikea, người đang biên tập phần hai đĩa DVD về lịch sử Ikea trong văn phòng nhỏ dưới tầng hầm của anh. Anh mời tôi xem qua một vài đoạn từ bộ phim. Chúng tôi ngồi với nhau, ngẫm lại trải nghiệm của mình với công ty.

Quá trình tìm kiếm người kế nhiệm tôi đã tiến hành được một thời gian. Khi tôi đảm nhận chiếc ghế CEO vào năm 1999, tôi từng nói với Ingvar Kamprad, nhà sáng lập của Ikea, rằng 10 năm dường như là khoảng thời gian đủ dài để ngồi ở vị trí ấy – tất nhiên là nếu tôi làm tốt. Với suy nghĩ đó, bộ tài liệu lãnh đạo của chúng tôi là một định hướng phát triển trong 10 năm. Bây giờ, khi thập kỷ đó đang khép lại, tôi vẫn thấy quyết định ra đi là đúng đắn. Có nhiều lý do cho quyết định này:

- Chúng tôi cần một kế hoạch dài hạn mới.

- Các con trai của nhà sáng lập đang ngày càng gắn bó với công ty và với ban giám đốc hơn.

- Tôi đang dần đánh mất động lực và nhiệt huyết cần thiết cho công việc.

- Thay đổi là tốt cho Ikea, và tốt cho cả tôi nữa. Tôi muốn dành nhiều thời gian cho các con trai của mình trước khi các con rời ghế nhà trường.

- Có một quản lý mới trong công ty, một người có ý tưởng mới và nhiệt huyết. Anh ấy là người được ban giám đốc mới liên hệ và chiêu mộ. Đó là thời điểm chín muồi để thay đổi.

Tôi hạnh phúc với lựa chọn người kế nhiệm của mình. Mikael Ohlsson là một đồng nghiệp dày dạn kinh nghiệm và được yêu thích tại Ikea. Anh từng là một thành viên của đội ngũ quản lý trong suốt nhiều năm và đứng đằng sau những kế hoạch cho tương lai. Trên thực tế, anh đã tham gia chặt chẽ vào quá trình phát triển những kế hoạch ấy. Công ty cần những sự thay đổi tích cực, và từ anh tỏa ra

cảm giác của sự an toàn, tính liên tục và ổn định trong nhiệm kỳ của mình. Đó là điều mà nhiều đồng nghiệp Ikea sẽ trân trọng.

Nhiều người dường như ngạc nhiên khi biết tôi không có kế hoạch ở lại công ty trong một vai trò khác. Phản ứng đó nói lên nhiều điều về Ikea. "Tại sao lại có người muốn làm việc ở nơi nào khác chứ?" họ tự hỏi. Thỉnh thoảng, tôi cũng tự hỏi như thế. Liệu có thật là tôi đưa ra quyết định đúng hay không? Tôi chắc chắn là mọi người có thể nghĩ ra một vai trò mới cho tôi.

Tuy nhiên, khi nghĩ lại, tôi biết mình đã đúng. Đó là thời điểm cho một chương mới trong cuộc đời tôi. Kế hoạch của tôi là đảm nhận một vai trò phi điều hành trong ban giám đốc của một công ty khác. Tôi muốn có nhiều thời gian hơn cho gia đình, và tôi muốn tự làm sếp của chính mình. Tôi cũng muốn xem liệu kinh nghiệm của bản thân có thể giúp cho các doanh nghiệp khác hay không và học hỏi từ họ trong vai trò mới. Trên hết, tôi muốn áp dụng những bài học có được trong thời gian làm việc tại Ikea. Và bây giờ, khi ra đi, tôi tự hỏi mình sẽ làm điều đó như thế nào.

GIỚI THIỆU

Tôi là một người thật sự tin tưởng vào chủ nghĩa tư bản cũng như nền kinh tế tự do toàn cầu. Cộng đồng kinh doanh có lẽ là những người đóng góp quan trọng nhất tạo nên tăng trưởng, thịnh vượng và tìm kiếm giải pháp cho những thách thức lớn của hành tinh chúng ta – đói nghèo và những mối nguy về môi trường mà chúng ta đang phải đối mặt. Toàn bộ những năm làm kinh doanh của tôi đã củng cố suy nghĩ này. Các nhóm vận động cộng đồng chắc chắn giữ một vai trò quan trọng, nhưng tôi tin sự tham gia của giới kinh doanh trong những vấn đề này là không thể thiếu.

Chính bởi sự liên hệ ngày càng lớn ấy mà tôi nhận thấy dường như có một sự chia rẽ đang gia tăng giữa giới kinh doanh và công chúng. Hầu như mỗi ngày đều có các bản tin trên truyền thông nói về sai lầm của các công ty, hay thậm chí là những hành động phi pháp. Ví dụ rõ ràng nhất có lẽ là các công ty trong lĩnh vực tài chính tại các

quốc gia như Mỹ, Vương quốc Anh, Ireland và các công ty liên can tới hàng loạt thảm họa môi trường. Trong số đó, những cái tên chúng ta có thể nghĩ tới bao gồm WorldCom, Enron, BP, Exxon và Bernard Madoff. Nhưng không ai điều hành một doanh nghiệp mà không bị giám sát cả. Sự tôn trọng cũng như niềm tin dành cho cộng đồng kinh doanh đang bị đe dọa.

Tại sao lại như vậy? Cùng với sự thống trị của Internet, những bộ luật mở rộng và những thay đổi không ngừng của truyền thông, tính minh bạch của các doanh nghiệp đã gia tăng đáng kể. Hoạt động của các công ty không hẳn tồi tệ hơn so với trước đây – có thể còn ngược lại – nhưng ngày nay không thể giấu được công chúng điều gì.

Yêu cầu mà mọi người đặt ra cho giới kinh doanh cũng đã thay đổi. Yêu cầu đó không còn là đóng thuế và tạo ra việc làm nữa. Người ta kỳ vọng các công ty đảm đương một vai trò lớn lao hơn nhiều trong xã hội. Họ nên cải thiện tiêu chuẩn của các nhà cung cấp (cả môi trường và điều kiện làm việc), khuyến khích sự đa dạng trong lực lượng lao động, đưa ra mức lương và điều kiện làm việc tốt hơn cho nhân viên của mình, giúp đỡ các cộng đồng thiểu số hòa nhập trong xã hội, tìm kiếm giải pháp cho các mối hiểm họa môi trường, ủng hộ dân chủ và chủ động chống lại tệ tham nhũng.

MỤC ĐÍCH CỦA KINH DOANH

Vậy quan điểm của cộng đồng kinh doanh là gì? Liệu các doanh nghiệp đã thay đổi theo thời thế chăng? Có lẽ là chưa đủ, nếu không chúng ta đã không thấy sự xét nét phê phán gay gắt đến thế từ truyền thông và chính quyền. Phải chăng đây chỉ là vấn đề về lập trường đạo đức, trách nhiệm của cá nhân người quản lý? Hay đây là hệ quả từ một hệ thống đã lỗi thời – luật pháp, cấu trúc doanh nghiệp và chính quyền? Có phải các nhà quản lý hiện nay phải chịu áp lực về kết quả và năng lực họ có (hoặc họ thiếu) nhiều hơn so với trong quá khứ, hay mục đích của kinh doanh đã thay đổi về căn bản? Có lẽ đây chính là cốt lõi của sự thiếu vắng lòng tin vào kinh doanh của rất nhiều người và các tổ chức.

Có phải mục đích bao trùm của cộng đồng doanh nghiệp nên là gia tăng tài sản của cổ đông (và các nhà quản lý), như cách nhìn dường như vẫn đang chiếm ưu thế trong cộng đồng kinh doanh hay không? Hay doanh nghiệp nên có đóng góp lớn lao để làm thế giới trở nên ngày càng tốt đẹp hơn? Về cơ bản, tất cả phụ thuộc vào việc liệu động cơ lợi nhuận của doanh nghiệp có thể chung sống hòa bình với những mối quan tâm sâu rộng hơn của xã hội hay không.

Liệu chúng ta có thể đảo ngược xu hướng, và liệu xã hội có thể quay lại với tư tưởng cũ "việc của kinh doanh chỉ là

kinh doanh" như người xưa vẫn nói hay không? Khả năng điều đó xảy ra là rất nhỏ. Trên thực tế, chính điều ngược lại mới đúng. Khoảng cách ngày càng tăng giữa người giàu và người nghèo ở nhiều quốc gia phương Tây, tốc độ xóa nghèo chậm chạp ở nhiều quốc gia đang phát triển, mối đe dọa ngày càng lớn của các thảm họa môi trường – tất cả những thực tế này nói lên một áp lực không ngừng buộc giới kinh doanh phải đảm nhận vai trò lớn hơn trong việc phát triển xã hội. Chừng nào giới kinh doanh còn chưa điều chỉnh quan điểm về mục đích của mình, những bên liên quan khác như các hiệp hội, các tổ chức phi chính phủ và truyền thông sẽ còn tiếp tục gây áp lực đòi hỏi sự thay đổi. Đã đến lúc giới kinh doanh phải tự thân chủ động và quyết định điều gì là tốt nhất cho chính mình.

Cống hiến vì xã hội

Mang đến đóng góp to lớn hơn giúp xã hội trở nên tốt đẹp – Điều đó có nghĩa là gì? Hầu hết các công ty đều xác định sứ mệnh căn bản của họ là tăng tối đa tài sản của cổ đông. Và khi họ làm vậy, lý lẽ của họ rất xác đáng, họ sẽ tạo ra việc làm, đóng thuế và do đó đóng góp cho xã hội. Để chứng tỏ thiện ý, một số công ty còn bổ sung thêm hoạt động xã hội và môi trường. Nhưng không công ty nào quên mất thực tế rằng điều cần ưu tiên chính là làm cho cổ đông – và thường là cả các quản lý nữa – trở nên giàu có hơn.

Như tác giả Charles Handy đã đưa ra lời nhận định rất chuẩn xác: "Chủ nghĩa tư bản phụ thuộc vào những con người làm việc vô cùng chăm chỉ giúp người khác giàu có hơn, với một niềm hy vọng thường sai lầm, rằng chính họ cũng sẽ trở nên giàu có. Cách thúc đẩy sự tăng trưởng là làm cho người này ghen tị với người kia, để họ khao khát điều mà người khác có."

Đối với tôi đó dường như là một cuộc sống vô nghĩa. Sau nhiều năm làm việc tại Ikea và hình thành hệ giá trị cá nhân, tôi tin rằng hầu hết mọi người cảm thấy nhiệt huyết và hạnh phúc nếu công việc của họ có ý nghĩa lớn lao vượt trên cả quyền lực, tiền tài và những tuyên bố khoa trương khác. Công việc ta làm trong kinh doanh phải tạo ra giá trị bền vững và làm lợi cho người khác. Đây không phải là lời nói văn vẻ; mà là một quan điểm đạo đức nghiêm túc.

Cống hiến cho một xã hội tốt đẹp có thể đồng nghĩa với nhiều điều, nhưng phải bao gồm cách giải quyết cân bằng hơn giữa tất cả các bên liên quan của công ty – cổ đông, khách hàng, nhà cung cấp, nhân viên của nhà cung cấp, cộng đồng và xã hội nói chung. Không chỉ mang lại giá trị thặng dư cho cổ đông, các công ty cần phải đặt ra những mục tiêu to lớn, chẳng hạn như chung tay giảm đói nghèo, cải thiện môi trường, hay cổ vũ sự bình đẳng.

Khi một công ty ấp ủ những hoài bão chân thành như vậy, công ty đó sẽ thu hút những người giỏi nhất – những người muốn làm việc không chỉ vì đồng lương. Việc trang bị cho công ty những nhân sự giỏi nhất là bí quyết để đạt được kết quả kinh doanh tốt nhất (chính là lợi nhuận). Bằng cách này, việc công ty đảm nhận thêm trách nhiệm xã hội cũng sẽ khiến cho cổ đông trở nên hạnh phúc.

Sẽ là một cuộc tranh luận không hồi kết đâu là con gà và đâu là quả trứng, nhưng mấu chốt ở đây là cả hai vấn đề – đóng góp cho xã hội và đạt được mục tiêu truyền thống của kinh doanh (gia tăng tài sản cổ đông) vẫn có thể đồng thời được hoàn thành. Trên thực tế, những mục tiêu này phụ thuộc lẫn nhau.

Điều phải đánh đổi là gì?

Những người hoài nghi sẽ nói hẳn phải có sự đánh đổi – một số xung đột lợi ích sẽ gây bất lợi cho cổ đông. Đúng là những xung đột như vậy sẽ xuất hiện. Thách thức khi giải quyết những xung đột này nằm ở chỗ luôn tiềm ẩn các khoản đầu tư hoặc chi phí "phát sinh" cần chi trước và chúng là những con số rất rõ ràng. Ngược lại, lợi ích – thành quả được tạo nên bởi những nhân viên nhiệt huyết và tài giỏi, bởi khách hàng trung thành, bởi mối quan hệ tốt với nhà cung cấp, bởi sự ưu ái của truyền thông,... –

chỉ trở nên rõ ràng trong dài hạn và do đó rất khó để định lượng về mặt tài chính. Tầm nhìn kinh doanh của bạn càng dài hạn, bạn càng thấy rõ lợi ích của những cam kết đối với xã hội cả trên khía cạnh tiền bạc.

Trong 26 năm của tôi tại Ikea, tôi chưa bao giờ nghi ngờ về những thiện ý hết sức chân thành của công ty. Giống như bất kỳ doanh nghiệp nào, Ikea luôn nỗ lực theo đuổi sự chuyên nghiệp và lợi nhuận. Nhưng bản thân những điều đó chưa phải là cái đích cuối cùng. Công ty mang trong mình một hoài bão xã hội chân thành: tạo ra cuộc sống tốt đẹp hơn mỗi ngày cho mọi người. Ngày nay, tôi tin rằng chính hoài bão bao trùm này cùng với hoạt động quản trị có trách nhiệm là cơ sở tạo nên những thành tựu của công ty.

Hãy xem xét một vài con số của Ikea:

- Trong giai đoạn 1999-2009, tăng trưởng doanh thu trung bình hằng năm là 11%.

- Lợi nhuận của hoạt động kinh doanh chiếm trên 10% doanh thu mỗi năm.

- Giá bán giảm 20%.

- Công ty bổ sung thêm 70.000 người vào lực lượng lao động.

Cùng lúc đó, trên nhiều bảng xếp hạng, Ikea đều có vị trí tốt về mức độ nhận diện thương hiệu, tính đổi mới, về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, đồng thời là nhà tuyển dụng được yêu thích.

Tôi không muốn nói rằng Ikea là một công ty hoàn hảo trên mọi khía cạnh. Ý tôi là kinh nghiệm của Ikea đã cho thấy ta hoàn toàn có thể kết hợp giữa kinh doanh hiệu quả và trở thành một công dân tốt, cũng như giành được niềm tin của công chúng.

Mục đích của cuốn sách này

Mục đích của cuốn sách này không phải là để kể câu chuyện về Ikea. Thay vào đó, chủ ý của tôi là sử dụng Ikea như một hình mẫu về tư cách công dân của doanh nghiệp[1]. Tôi muốn nêu lên một vài điều kiện tiên quyết để một doanh nghiệp có hoài bão có thể vừa đạt được

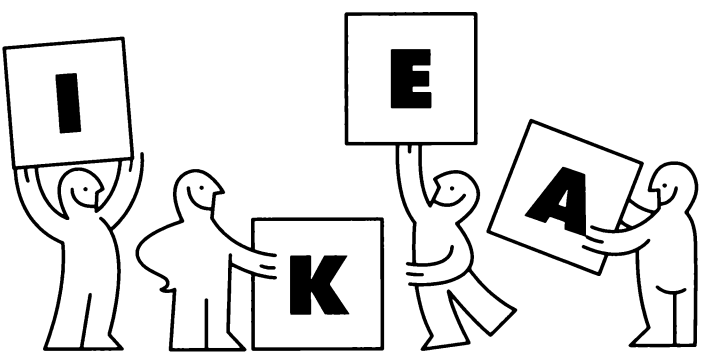
[1] Nguyên văn "Corporate Citizenship": là trách nhiệm của doanh nghiệp trên mọi mặt pháp lý, kinh tế, đạo đức và xã hội. Khái niệm này đề cập đến vai trò của doanh nghiệp trong việc phục vụ lợi ích cộng đồng song song với lợi ích cổ đông.

những mục tiêu kinh doanh truyền thống như lợi nhuận, tăng trưởng doanh thu, vừa đóng góp cho một xã hội tốt đẹp hơn. Có lẽ, điều này sẽ giúp các công ty mở rộng tầm nhìn. Và khi họ làm như vậy, niềm tin của mọi người vào giới kinh doanh sẽ tăng lên.

Bên cạnh đó, đây không phải là một cuốn sách về Ingvar Kamprad, nhà sáng lập của Ikea, dù phần lớn phương pháp mang tính triết lý của ông hiện diện xuyên suốt cuốn sách của tôi. Kamprad cực kỳ quan trọng với Ikea, nhưng có nhiều cuốn sách đã viết về anh, và tôi không nghĩ mình có thể bổ sung thêm nhiều điều vào những gì đã được bàn đến. Đây cũng không phải là cuốn sách về Anders Dahlvig. Cũng không phải là cuốn sách về những cá nhân trong công ty, mặc dù tôi từng làm việc với nhiều người tài giỏi trong suốt những năm ở đó. Không, điều mà tôi muốn truyền tải đến độc giả là những quan điểm của tôi về giá trị của hình mẫu Ikea. Những quan điểm này không dựa trên các nghiên cứu khoa học, và cũng khó mà đứng vững trước những soi xét từ các bài viết học thuật; thay vào đó, chúng đến từ những suy ngẫm của riêng tôi. Hy vọng là một vài điều trong số này sẽ được các bạn hưởng ứng.

TỔNG QUAN

Bốn rường cột của một doanh nghiệp thành công



HIỆU ỨNG IKEA
VÀ HÀNH TRÌNH CHINH PHỤC THẾ GIỚI

Các doanh nghiệp nên tìm cách mang lại giá trị theo một nghĩa rộng hơn việc trả lãi cho cổ đông. Họ có một sứ mệnh xã hội lớn lao hơn cả lợi nhuận. Đâu là những điều kiện tiên quyết để mang lại giá trị thật sự đối với các doanh nghiệp bán lẻ? Có bốn điểm chính sau đây:

1. Một tầm nhìn mang hoài bão xã hội kết hợp với nền tảng giá trị vững chắc. Tầm nhìn này chính là nền tảng của doanh nghiệp. Tầm nhìn này định nghĩa bạn là ai và làm mọi việc như thế nào – đưa ra những quyết định ra sao, thể hiện những hành vi nào và áp dụng chiến lược gì. Việc xây dựng các giá trị vững mạnh và tạo ra một tầm nhìn mang hoài bão xã hội không chỉ giúp bạn cải thiện khả năng sinh lời nói riêng mà còn giúp bạn nhận được sự tôn trọng và tín nhiệm trong phạm vi xã hội nói chung.

2. Một mô hình kinh doanh mà trong đó danh mục sản phẩm và giá cả là những yếu tố tạo nên sự khác biệt giữa bạn và đối thủ. Bạn có thể đạt được mô hình kinh doanh này thông qua sự kiểm soát của công ty đối với toàn bộ chuỗi giá trị từ khâu phát triển sản phẩm, sản xuất cho đến cửa hàng bán lẻ.

3. Vị thế lãnh đạo thị trường và một danh mục đầu tư thị trường cân đối trên toàn cầu chỉ ra những tham vọng

tăng trưởng ngắn hạn và dài hạn. Để đón đầu rủi ro và chuẩn bị cho sự tăng trưởng trong tương lai, bạn phải tạo ra một sự kết hợp khôn khéo giữa các thị trường trưởng thành và thị trường tăng trưởng trong tương lai.

4. Một ông chủ tận tâm điều hành công ty. Điều này sẽ đảm bảo các tiêu chí quan trọng để thành công, chẳng hạn như tầm nhìn dài hạn, sự sẵn sàng mạo hiểm, cũng như tạo ra cho công ty một di sản, một mục đích cùng những giá trị vững bền.

Tôi sẽ bàn về các điểm trên trong các phần tiếp theo của cuốn sách này. Mặc dù Ikea là ví dụ chủ yếu xuyên suốt cuốn sách, nhưng tôi cho là phần lớn những luận điểm mà mình sắp đưa ra có thể áp dụng cho toàn bộ lĩnh vực bán lẻ. Một số khái niệm trong đây – chủ yếu là các phần về tầm nhìn, giá trị và cấu trúc sở hữu[2] – thậm chí còn mang tính phổ quát hơn và có thể liên quan không ít thì nhiều tới bất kỳ lĩnh vực kinh doanh nào. Tất nhiên, người đọc có thể đưa ra nhận định của chính mình về những gì cần quan tâm.

---

[2] Nguyên văn "ownership structure": là cơ cấu góp vốn của công ty, từ cơ cấu này mới xác định được quyền lợi và trách nhiệm của các bên tham gia góp vốn (Ví dụ: doanh nghiệp tư nhân, doanh nghiệp TNHH, doanh nghiệp nhà nước,...)

CHI TIẾT VỀ BỐN RƯỜNG CỘT DOANH NGHIỆP

Bạn sẽ nhận thấy cả bốn rường cột đều có sự liên kết qua lại và phụ thuộc lẫn nhau. Tầm nhìn, giá trị và sự điều hành của người đứng đầu có ảnh hưởng mạnh mẽ lên mô hình kinh doanh cũng như kế hoạch toàn cầu hóa của doanh nghiệp. Đó cũng là những điều kiện tiên quyết để từ một doanh nghiệp tạo ra lợi nhuận đơn thuần trở thành một công ty cống hiến cho xã hội.

Trong phần đầu tiên, tôi sẽ tập trung giải thích vai trò của tầm nhìn và giá trị trong việc xây dựng tầm vóc của doanh nghiệp – tại sao tầm nhìn và giá trị lại quan trọng; chúng đã, đang và nên được hiểu là gì; và chúng có ảnh hưởng thế nào đến tổ chức. Thêm vào đó là một vài suy nghĩ của tôi về văn hóa doanh nghiệp, cách phát triển và duy trì một văn hóa doanh nghiệp phản ánh được giá trị công ty. Tôi sẽ tiếp tục đi vào một chủ đề thường gây tranh cãi – tính đa dạng, tại sao việc xây dựng một tổ chức đa dạng lại đem tới hiệu quả kinh doanh. Chúng ta cũng sẽ thử nhìn vào vấn đề của những chương trình hành động vì môi trường và xã hội, chúng được thiết kế ra sao đều phải dựa vào tầm nhìn và văn hóa của công ty, đồng thời phụ thuộc vào sự cam kết của cấp quản lý và nhân viên trong việc tiến hành chương trình đó. Cuối cùng, tôi sẽ lấy một thị trường làm ví dụ để chứng minh một công ty có thể

lôi kéo nhiều bên liên quan tham gia vào một xã hội đang phát triển và tạo ra sự khác biệt như thế nào.

Trong phần hai, chúng ta sẽ chuyển sang câu hỏi thực tiễn về "chiến lược khác biệt hóa thông qua kiểm soát chuỗi giá trị", phân tích chi tiết những gì các công ty thật sự làm và cách tiến hành những hoạt động kinh doanh ngày qua ngày. Tôi sẽ đưa ra lời khuyên của mình về việc phát triển một mô hình kinh doanh vững mạnh cùng những thành phần của mô hình đó, chẳng hạn như danh mục sản phẩm, chuỗi cung ứng và cửa hàng bán lẻ. Phần này cũng đề cập đến quản trị quá trình chuyển đổi từ một công ty nhỏ thành một doanh nghiệp toàn cầu và làm sao để xây dựng một tổ chức có khả năng tự duy trì toàn bộ chuỗi giá trị – từ khâu phát triển sản phẩm, sản xuất, cung ứng cho đến bán hàng thông qua hệ thống cửa hàng của chính mình.

Phần ba giải quyết vấn đề phạm vi địa lý của doanh nghiệp. Tôi sẽ bàn về cách làm sao một công ty có thể quyết định đâu là thị trường mình nên gia nhập, về thách thức cũng như các chiến lược kinh doanh khác nhau có thể hữu dụng đối với doanh nghiệp toàn cầu.

Trong phần bốn, bạn sẽ được tìm hiểu về ưu điểm của các cấu trúc sở hữu doanh nghiệp và tầm quan trọng của việc phát triển trong dài hạn.

Chương 18, "Vai trò của CEO", nằm ngoài phạm vi bốn rường cột của một doanh nghiệp thành công, phần này thiên về quan điểm cá nhân của tôi nhiều hơn. Sau cùng, tôi sẽ tóm tắt các điểm chính của cuốn sách và đưa ra cái nhìn của tôi về triển vọng phát triển công ty theo định hướng đã được bàn luận xuyên suốt cuốn sách này.

HÌNH MẪU IKEA – TỐT VÀ XẤU

Kinh nghiệm của tôi tại Ikea và câu chuyện của công ty sẽ được dùng để minh họa cho lý thuyết tôi đã đúc rút về bốn rường cột cho một doanh nghiệp bán lẻ thành công. Qua đó, độc giả cũng sẽ có một cái nhìn tường tận về cách Ikea vận hành. Việc này không mang ngụ ý rằng mọi quyết định của Ikea đều hoàn hảo – giống như bất kỳ công ty nào khác, chúng tôi cũng mắc sai lầm – nhưng tôi tin công ty là một hình mẫu tốt cho kiểu doanh nghiệp mà tôi mong những người khác sẽ xây dựng nên.

Công ty Ikea được đăng ký thành lập tại thị trấn Älmhult nhỏ bé ở Thụy Điển vào năm 1943. Quãng thời gian 67 năm đầu tiên mà Ikea tồn tại, cho đến năm 2010, có thể được tóm gọn thành ba giai đoạn riêng biệt.

1. Giai đoạn phát triển mô hình kinh doanh và giá trị.

2. Giai đoạn phát triển tầm nhìn và mở rộng hệ thống bán lẻ tại châu Âu.

3. Giai đoạn chuyển đổi thành một nhà bán lẻ lớn trên phạm vi toàn cầu.

Trong giai đoạn đầu tiên, diễn ra trong 30 năm từ năm 1943 đến năm 1972, công ty đã đặt ra ý tưởng kinh doanh, nền tảng giá trị và các thành phần quan trọng nhất của định hướng doanh nghiệp. Nói cách khác, đây là những nền móng mà công ty sẽ phát triển từ đó, và cho đến nay vẫn dựa vào đó. Doanh thu đạt mốc 57,2 triệu đô-la (40 triệu euro).

Giai đoạn thứ hai, từ năm 1973 đến năm 1998, là giai đoạn định hình tầm nhìn (1976) và thiết lập một văn hóa doanh nghiệp vững mạnh trong bối cảnh quốc tế. Trong giai đoạn này, Ikea tiến hành một quá trình mở rộng chủ yếu là mở rộng các cửa hàng ở châu Âu, còn về phần nguồn cung lại là sự mở rộng toàn cầu. Trong số 27 thị trường bán lẻ vào thời điểm 2010, có đến 19 thị trường được bổ sung trong giai đoạn 25 năm này. Ba thị trường được mở trước đó (Thụy Điển, Đan Mạch và Na Uy),

và năm thị trường được mở ra sau giai đoạn đó. Doanh thu tăng đến 9,5 tỷ đô-la (6,5 tỷ euro) vào năm 1998.

Giai đoạn thứ ba trong sự phát triển của Ikea bắt đầu từ năm 1999 và vẫn đang tiếp diễn. Trong giai đoạn này, Ikea đã bắt đầu một cách quyết đoán hơn quá trình chuyển đổi từ một công ty khởi nghiệp nhỏ thành một gã khổng lồ toàn cầu hoạt động hiệu quả, có cấu trúc chặt chẽ (chưa kể tốt hay xấu). Doanh thu trong 10 năm từ năm 1999 đến năm 2009 đã tăng gấp ba, từ 10 tỷ đô-la (7 tỷ euro) lên 31 tỷ đô-la (21,5 tỷ euro).

SỰ TRƯỞNG THÀNH CỦA TRIẾT LÝ IKEA

Trong suốt ba giai đoạn phát triển này của Ikea, cấp quản lý và nhà sáng lập của công ty đã dần hoàn thiện triết lý bốn rường cột của một doanh nghiệp tốt mà tôi nêu ở trên. Những kim chỉ nam này đã trở thành bí quyết cho thành công cũng như sự mở rộng thành một thương hiệu toàn cầu của công ty. Nếu như công ty không có sẵn những rường cột này vào thời điểm năm 1999, chúng tôi có lẽ đã bị hạn chế khả năng tăng trưởng doanh thu và không thể đạt tới tốc độ như trong thập niên tiếp sau đó.

Câu chuyện về sự mở rộng của Ikea trong giai đoạn thứ ba càng trở nên đáng kinh ngạc bởi cũng trong chính giai đoạn này, một số doanh nghiệp từng được xem là những cái tên đầu ngành đã đi đến chỗ sụp đổ hoàn toàn – đáng chú ý có Erron và WorldCom, và vô số những ví dụ khác.

Trong các chương tiếp theo, tôi sẽ chứng minh bốn rường cột này có vai trò thiết yếu như thế nào trong câu chuyện thành công của Ikea và chúng có tính ứng dụng rộng rãi ra sao trong cộng đồng doanh nghiệp trên khắp thế giới.

> Các doanh nghiệp nên tìm cách mang lại giá trị theo một nghĩa rộng hơn việc trả lãi cho cổ đông. Họ có một sứ mệnh xã hội lớn lao hơn cả lợi nhuận.

HIỆU ỨNG IKEA
và hành trình chinh phục thế giới

PHẦN

MỘT

Tầm nhìn về trách nhiệm xã hội

Khi đọc báo và xem ti vi, bạn có thể dễ có ấn tượng rằng những gì quan trọng trong thế giới doanh nghiệp là giá cổ phiếu, quyền chọn cổ phiếu và tiền thưởng dành cho nhà quản lý. Nhiều người cho rằng doanh nghiệp tồn tại chủ yếu vì mục đích làm giàu cho người chủ cùng các quản lý chứ không vì ai khác. Nếu xã hội được hưởng lợi thì cũng chỉ là tác dụng phụ mà thôi – tuy đó là kết quả đáng ngưỡng mộ nhưng hiếm khi là điều kiện cần thiết hay là bản chất của quản trị doanh nghiệp.

Không có gì sai khi doanh nghiệp làm giàu cho người chủ sở hữu và các quản lý, nhưng việc đóng góp cho một xã hội tốt đẹp hơn quan trọng vì nhiều lý do:

1. Các công ty có điều kiện tốt hơn bất kỳ tổ chức nào có thể thật sự góp phần cải thiện đời sống dân sinh – họ có năng lực giảm thiểu đói nghèo, cải thiện môi trường và nâng cao mức sống cho bộ phận lớn người dân.

2. Hầu hết mọi người đều muốn nhiều hơn từ cuộc sống thay vì chỉ lo cái ăn cái mặc, chu cấp cho gia đình và sống lúc nào hay lúc đó. Với một mục đích ngoài việc chỉ kiếm tiền, các công ty có thể mang lại ý nghĩa lớn lao hơn trong công việc và cuộc sống cho rất nhiều nhân viên của mình, đó cũng là điều mà nhiều người luôn tìm kiếm.

3. Các công ty đưa hoài bão xã hội vào tuyên bố tầm nhìn của họ, đồng thời theo đuổi hoài bão đó đến cùng cũng sẽ gia tăng cơ hội tạo ra lợi nhuận vì họ sẽ nhận được sự tôn trọng và tín nhiệm của toàn xã hội.

4. Các tổ chức nỗ lực làm việc thiện sẽ trở nên được ưa chuộng hơn trên thị trường lao động, từ đó có thể tuyển dụng, thúc đẩy và giữ chân những người giỏi nhất.

Ikea là một ví dụ điển hình. Một trong những điểm mạnh lớn nhất của công ty chính là tầm nhìn sâu sắc – một tầm nhìn mang hoài bão xã hội: "Tạo nên một cuộc sống thường nhật tốt đẹp hơn cho nhiều người." Tầm nhìn này được trình bày và xuất bản trong một tài liệu năm 1976 có tên: "Tuyên ngôn của một nhà buôn đồ nội thất."

Trong "tuyên ngôn" của mình, nhà sáng lập Ingvar Kamprad chỉ ra rằng hầu hết đồ dùng, đẹp đẽ và chất lượng cao, chỉ được làm ra cho người giàu. Ông giải thích rằng Ikea muốn thay đổi tiêu chuẩn này và giúp những người có tài chính eo hẹp tiếp cận với các sản phẩm nội thất gia đình có thiết kế đẹp, chất lượng tốt.

Kamprad làm rõ tuyên bố tầm nhìn đó như sau: *Ở mọi quốc gia và hệ thống xã hội của phương Đông cũng như phương Tây,*

một lượng tài nguyên lớn đến mất cân xứng được sử dụng để thỏa mãn chỉ một phần nhỏ dân số. Ví dụ trong ngành kinh doanh của chúng ta, có quá nhiều những sản phẩm mới và được thiết kế đẹp chỉ nằm trong khả năng chi trả của một nhóm nhỏ những người giàu có. Mục tiêu của Ikea là thay đổi tình trạng này.

Hãy thử dành chút thời gian xem xét ý tưởng này. Ý tưởng này cho thấy rằng các doanh nghiệp có thể đi đầu trong việc thực thi các chính sách xã hội, bằng cách xây dựng một cấu trúc giúp những người bình thường có thể sống một cuộc sống họ chỉ dám mơ. Ikea muốn phổ cập đến tất cả mọi người những loại sản phẩm vốn chỉ người giàu mua được. Đây không chỉ là chính sách xã hội tích cực; đây còn là chính sách kinh doanh tích cực.

Tôi chưa bao giờ thấy ở bất kỳ đâu có một tuyên bố tầm nhìn được trình bày tốt hơn những gì Kamprad đã viết cho Ikea. Tại sao lại như vậy?

1. Tuyên bố này có tính thúc đẩy tuyệt vời và vẽ ra một định hướng rõ ràng cho doanh nghiệp.

2. Tuyên bố này khẳng định một tầm nhìn sẽ trở thành nguồn cảm hứng xuyên suốt cho mọi nhân viên của Ikea.

3. Tuyên bố này có vai trò quan trọng trong việc thu hút và giữ chân người tài.

Vậy tầm nhìn "tạo nên một cuộc sống thường nhật tốt đẹp hơn cho mọi nhà" hiện diện như thế nào trong một doanh nghiệp như Ikea? Nó ảnh hưởng quá trình ra quyết định, chiến lược và ứng xử của công ty đến mức độ nào?

CÁC YẾU TỐ CỦA CHÍNH SÁCH TÍCH CỰC

Câu hỏi thực sự là: Làm thế nào một công ty áp dụng những chính sách như vậy vào thực tiễn? Nhiều công ty có khao khát mang lại chính sách xã hội tích cực, nhưng bao nhiêu trong số họ có khả năng thực hiện những chính sách này trong các hoạt động kinh doanh thường nhật của mình?

Chúng ta hãy xem xét một số ví dụ về các đặc điểm chính sách được vận dụng tại Ikea:

Định giá

Ví dụ rõ ràng nhất về tầm nhìn xã hội của Ikea được phản ánh trong triết lý định giá của họ. Công ty chú trọng vào việc giảm giá bán lẻ cho khách hàng và giúp sản phẩm có giá cả phải chăng với càng nhiều người càng tốt.

Tính logic của mô hình tài chính này – vừa thu được lợi nhuận vừa duy trì mức giá phải chăng – thống nhất với tầm nhìn của công ty. Giá bán lẻ thấp hơn mang lại doanh số bán hàng cao hơn. Kết hợp với việc giữ chi phí ở mức tối thiểu, chính sách này đã đem đến thu nhập ròng cho công ty. Trái ngược với nhiều nhà bán lẻ, Ikea không chú trọng việc cải thiện biên lợi nhuận gộp. Thay vào đó, công ty muốn tăng cường doanh thu của mình.

Chúng tôi nỗ lực tìm mọi cách để cắt giảm chi phí mua hàng. Tuy nhiên, không giống như nhiều doanh nghiệp khác, chúng tôi không lợi dụng cắt giảm chi phí để gia tăng biên lợi nhuận, công ty tái đầu tư vào việc tạo giá bán lẻ thấp hơn cho khách hàng. Một số công ty, nơi mà lợi nhuận ròng và tài sản của cổ đông là những mục tiêu quan trọng nhất, sẽ chỉ chú trọng việc cải thiện biên lợi nhuận gộp. Họ tập trung mọi nỗ lực vào việc tạo nên một thương hiệu danh tiếng cho phép họ đặt ra các mức giá xa xỉ. Chiến lược định giá của họ chỉ giới hạn trong việc theo dõi sự cạnh tranh và giữ việc giảm giá ở mức tối thiểu. Nếu họ giảm được chi phí mua hàng, thành công này sẽ chuyển thành biên lợi nhuận cao hơn và lợi nhuận ròng lớn hơn. Còn với Ikea, yếu tố đầu tiên trong công thức thành công là đây: *Theo tầm nhìn của công ty, chúng tôi đã tập trung vào việc tạo ra những khoản tiết kiệm mà người được hưởng lợi chính là khách hàng.*

Tính hữu dụng

Tầm nhìn cũng được phản ánh trong các quyết định kinh doanh liên quan đến tính hữu dụng trong danh mục sản phẩm mà chúng tôi phát triển. Các giải pháp thật sự cải thiện cuộc sống thường nhật cho mỗi khách hàng quan trọng hơn những thiết kế nịnh mắt. Về lâu về dài, nếu vì thiết kế mà ta bỏ qua tính hữu dụng thì khách hàng cũng sẽ rời bỏ sản phẩm. Đó là lý do vì sao Ikea chủ tâm tập trung vào việc phát triển các giải pháp cất chứa, dành cho những người sống trong không gian nhỏ. Công ty nhận thức rằng hầu hết mọi người không sống trong những căn biệt thự, họ cần tìm thấy những không gian hợp lý để cất giữ đồ đạc thuộc sở hữu của mình, nơi mà những đồ vật ấy sẽ luôn sẵn sàng và họ cần tận dụng tối đa không gian mình có.

Sự tham gia của khách hàng

Sự quan trọng của tầm nhìn cũng được chứng minh trong khẩu hiệu của Ikea rằng: Con người có thời gian nhiều hơn tiền bạc. Nói cách khác, công ty sẽ tưởng thưởng cho khách hàng của mình vì sự tham gia của họ vào quá trình phân phối các sản phẩm của công ty. Khách hàng càng tham gia nhiều, số tiền họ phải chi càng ít. Toàn bộ hệ thống bán lẻ dựa trên việc đưa khách hàng hòa vào quá trình phân phối. Khách hàng không chỉ cân nhắc, chọn lựa, trả tiền

cho sản phẩm họ muốn mua mà còn tự tay vận chuyển và lắp ráp các sản phẩm đó. Bằng cách vận dụng hệ thống này, Ikea có thể giữ chi phí thấp và thậm chí có thể giảm giá bán thêm nữa. Nguyên tắc này thường xuyên bị hoài nghi. Nhưng cho đến nay ý tưởng này đã thắng thế: nếu bạn muốn hưởng nhiều dịch vụ hơn từ Ikea, bạn sẽ phải trả nhiều tiền hơn. Theo đó, nếu bạn sẵn lòng động tay động chân nhiều hơn, rốt cuộc mức giá bạn phải trả sẽ thấp hơn. Những khách hàng chọn tự mình làm mọi thứ sẽ luôn có được mức giá hời nhất. Bằng cách này, sẽ có lựa chọn dành cho những người có khả năng tài chính eo hẹp.

Quá trình mở rộng

Việc tầm nhìn phải phù hợp với hoạt động kinh doanh của công ty cũng được thể hiện thông qua chiến lược mở rộng của Ikea. Không lâu sau sự sụp đổ của Liên bang Xô viết vào cuối thập niên 1980, Ikea đã bắt đầu các hoạt động bán lẻ tại những quốc gia Đông Âu cũ, rồi hoạt động tại Nga vào năm 1999. Mặc dù có nhiều công ty cũng cân nhắc cơ hội kinh doanh tại các thị trường mới nổi, nhưng tầm nhìn xã hội nhằm hỗ trợ những thị trường kém thịnh vượng hơn của Ikea đóng một vai trò quan trọng giúp thúc đẩy các dự án đôi khi có tính rủi ro cao được hiện thực hóa từ sớm.

Chủ nghĩa môi trường

Trong vài năm vừa qua, tầm quan trọng trong việc một công ty phải phát triển chương trình hành động vì môi trường và xã hội ngày một được đề cao. Nhiều công ty đã và đang gặp khó trong chính nội bộ khi tìm kiếm sự đồng thuận cho những chương trình đó. Thỉnh thoảng, những cuộc thảo luận như vậy cũng làm nghiêng ngả tổ chức của Ikea. Có lẽ, chính sự cam kết mạnh mẽ từ các quản lý và nhân viên đã giúp công ty tiên phong trong kế hoạch hành động vì môi trường dù còn nhiều thách thức. Được truyền bá từ trên xuống, tầm nhìn của công ty đã có công trong việc gặt hái sự đồng thuận từ mọi cấp độ trong tổ chức.

Nhiệm vụ cải thiện điều kiện môi trường và xã hội hoàn toàn thống nhất với tầm nhìn tạo ra một cuộc sống thường nhật tốt đẹp hơn cho mọi nhà. Ingvar Kamprad từng nói Ikea có nghĩa vụ phải phát triển. Ý của ông là Ikea không thể giới hạn chính mình trong việc trở thành công ty lớn nhất hay tốt nhất, hoặc làm cho các cổ đông và các quản lý trở nên giàu có hơn. Không, nghĩa vụ phải phát triển chính là phải hiện thực hóa tầm nhìn vì một cuộc sống thường nhật tốt đẹp hơn cho mọi nhà.

Sự tín nhiệm dành cho tầm nhìn

Nhiều công ty nỗ lực vẽ ra một tầm nhìn mang hoài bão xã hội. Trong một thế giới đầy hoài nghi hiện nay, thách thức đặt ra là làm sao để tầm nhìn đó trở nên đáng tin cậy. Ikea là một công ty đáng tin cậy – thật tốt vì đây không phải là một công ty đại chúng[3]. Ikea không phải tìm cách cân bằng mối xung đột tiềm ẩn giữa việc tối đa lợi nhuận cho cổ đông và việc hoàn thành tầm nhìn xã hội của mình.

Quan trọng hơn, Ikea đáng tin cậy bởi chúng tôi "nói được làm được" – thông qua các sản phẩm, các giải pháp nội thất gia đình, giá thành thấp và cách cư xử của đội ngũ nhân viên.

Mọi người tin tưởng lãnh đạo của công ty khi họ nói mình cam kết cải thiện xã hội và môi trường. Ngày nay, có một niềm tin chân thành ở mọi cấp độ trong công ty rằng công tác xã hội và môi trường của Ikea là một phần quan trọng định nghĩa nên công ty này – không chỉ là những lời tuyên bố mà thực sự là những gì chúng tôi đã làm.

---

[3] Nguyên văn "a public company": công ty thực hiện huy động vốn rộng rãi thông qua việc phát hành chứng khoán ra công chúng.

Tầm nhìn vì xã hội của doanh nghiệp sẽ là vô nghĩa trừ khi được hiện thực hóa và biểu hiện mỗi ngày trong hoạt động của công ty. Nếu một công ty muốn xây dựng mối quan hệ vững chắc và lâu bền với khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp và các bên liên quan khác, điều quan trọng không chỉ là những gì bạn làm; điều đáng lưu tâm không kém và có lẽ cũng cốt yếu hơn cả chính là bạn là ai và làm việc như thế nào. Trong trường hợp của Ikea, công ty đã mất 30 năm trước khi nêu lên được tầm nhìn đó. Tất nhiên, lý tưởng nhất là cả tầm nhìn và giá trị nên được xây dựng sớm trong quá trình phát triển của một công ty.

Nếu tầm nhìn và giá trị được tạo ra từ ý muốn chân thành, chúng sẽ có tác động mang tính nền tảng đến định hướng, chiến lược, quyết định và cách hành xử của công ty. Quan trọng hơn cả, chúng sẽ đóng vai trò là những động lực khổng lồ có khả năng thu hút, giữ chân và truyền cảm hứng thúc đẩy mọi nhân viên đóng góp tối đa tiềm năng của họ. Chúng sẽ tạo ra mối liên kết chặt chẽ với khách hàng nói riêng và giúp doanh nghiệp giành được sự tôn trọng của xã hội nói chung. Tôi khó mà nhấn mạnh hết được tầm quan trọng của điểm này đối với thành công và danh tiếng của một doanh nghiệp.

Trong chương tiếp theo, tôi sẽ bàn chi tiết thêm về một số ví dụ cho thấy vai trò của các bên liên quan trong mục tiêu lớn lao – cống hiến cho một xã hội tốt đẹp hơn.

> Một trong những điểm mạnh lớn nhất của công ty chính là tầm nhìn sâu sắc – một tầm nhìn mang hoài bão xã hội: "Tạo nên một cuộc sống thường nhật tốt đẹp hơn cho nhiều người."

CHƯƠNG 01

Duy trì văn hóa doanh nghiệp

HIỆU ỨNG IKEA
VÀ HÀNH TRÌNH CHINH PHỤC THẾ GIỚI

Thách thức của việc thu hút và giữ chân người tài là điều gây khó khăn cho mọi công ty bán lẻ, mang đến những vấn đề nhãn tiền bao gồm:

1. Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc cao

2. Những quản lý giỏi nhất bị các công ty đối thủ ráo riết chiêu mộ

3. Thái độ không sẵn lòng làm việc trong ngành bán lẻ nói chung của người lao động vì những vấn đề như thời gian làm việc, khối lượng công việc, lương thấp,...

Để xác định cách tốt nhất nhằm giải quyết những thách thức này, chúng ta cần làm sáng tỏ những lo nghĩ của các quản lý và người lao động đã dẫn đến những vấn đề trên. Đâu là những yếu tố quan trọng đối với các quản lý và nhân viên khi tìm kiếm một công việc hoặc khi quyết định ở lại với người sếp của mình? Có phải cách để thu hút và giữ chân người tài chỉ đơn giản là trả mức lương cao nhất? Theo dõi những cuộc thảo luận vẫn diễn ra xoay quanh tiền thưởng và quyền chọn cổ phiếu, bạn có thể dễ dàng cho rằng điều quan trọng là ai kiếm được nhiều nhất.

Việc lựa chọn chiến lược trả lương cao là con đường nguy hiểm. Mặc dù ban đầu có thể bạn thấy nguồn nhân sự

tiềm năng của mình được mở rộng, nhưng rủi ro là bạn sẽ thu hút những người chỉ mang động lực vì tiền. Họ không có lòng trung thành thật sự với công ty, và nhiều khả năng họ sẽ rời bỏ bạn ngay khi xuất hiện ai đó trả cao hơn dù chỉ một chút.

Trên thực tế, nhiều cuộc khảo sát cho thấy rằng hơn cả tiền bạc, nhân viên đề cao sự đảm bảo việc làm, sự công nhận, cảm giác được thuộc về một tập thể, cơ hội phát triển chuyên môn và điều kiện làm việc. Lương thường đứng thấp trong danh sách ưu tiên miễn là họ cảm thấy mức lương hợp lý và xứng đáng.

Chính sách lương của Ikea là định vị công ty ở phân khúc giữa của thị trường. Mức lương Ikea đề xuất với nhân viên phải tương xứng, nhưng đó sẽ không là lý do chính khiến họ chọn làm việc cho công ty.

Nhiều công ty bổ sung bên cạnh lương cơ bản một hệ thống thưởng phức tạp, các chương trình ưu đãi cổ phiếu, quyền chọn cổ phiếu và nhiều chiêu khác. Tôi phải thú nhận là trong hầu hết trường hợp, tôi thích một mức lương trực tiếp hơn. Tôi tin vào việc tham gia quyền sở hữu trong doanh nghiệp. Việc trao cho các nhà quản lý cơ hội nắm cổ phần trong công ty là rất hay; tuy nhiên, khi số cổ phần đó được sở hữu thông qua chương trình ưu đãi cổ phiếu như

một hình thức trả thù lao, dường như chúng không đạt được mục đích. Những phần thưởng này thường quá hào phóng và có tác dụng ngắn hạn. Khi đầu tư vào cổ phiếu bằng rất ít tiền của chính họ, các quản lý sẽ phải chịu rất ít rủi ro, chưa kể thời gian ngắn hạn của chương trình ưu đãi (thường là ba năm). Một tình trạng như vậy sẽ có nguy cơ làm loãng toàn bộ ý nghĩa của quyền sở hữu – sự cam kết cùng tư duy và hành động dài hạn.

GIÁ TRỊ CỦA PHẦN THƯỞNG

Các khoản thưởng sẽ hợp lý khi bạn cần các cá nhân hoặc cả doanh nghiệp tập trung vào một công việc cụ thể. Theo quan điểm của tôi, nếu quyết định trao thưởng, khoản thưởng đó không nên vượt qua mức tối đa bằng ba đến bốn tháng lương mỗi năm. Một cách khác là đặt ra một chương trình thưởng chung, mà lý tưởng nhất là qua đó mọi nhân viên đều có thể tham gia vào thành công của công ty. Nhân viên sẽ cảm thấy được thúc đẩy bởi một mức thưởng hợp lý, mang ý nghĩa xác nhận rằng khi công ty thành công thì đó cũng chính là thành tựu mà tôi – trong tư cách là một nhân viên – cùng được chia sẻ và dự phần trong đó.

Lương, thưởng và các chương trình ưu đãi quá hào phóng dành cho các quản lý cấp cao có quá nhiều tiêu cực.

Chúng có nguy cơ ngăn cách quản lý với người lao động, những người cảm thấy mức lương của họ thường xuyên bị hạn chế trong khi các quản lý lại nhận được thù lao hậu hĩnh. Ví dụ, tại Mỹ hồi năm 2010, mức lương trung bình của CEO tăng 27%, trong khi lương người lao động tăng chỉ 2,1%. Việc này cũng có thể tạo ra một văn hóa tham tài cùng lối suy nghĩ rằng tiền là thứ giữ cho các quản lý trung thành với công ty.

Có rất nhiều bằng chứng cho thấy các chương trình thưởng hào phóng dẫn tới tư duy và hành động ngắn hạn. Chúng ta đã từng chứng kiến hệ quả của điều này trong lĩnh vực tài chính cũng như ở nhiều công ty khác. Mức thù lao hậu hĩnh thường gây ra nhận thức tiêu cực về công ty trong suy nghĩ của khách hàng, truyền thông, nhà chức trách và các bên liên quan khác. Sẽ không dễ dàng để một công ty gạt bỏ phương pháp này, đặc biệt là khi tất cả những công ty khác đều đang làm như vậy. Một vài điều chỉnh pháp lý có thể là giải pháp giúp làm cho sân chơi trở nên bình đẳng; tuy nhiên, kể cả khi luật pháp chưa can thiệp thì chúng ta vẫn có cách tạo nên một sân chơi bình đẳng. Tôi nghĩ điều này đã được chứng minh ở nhiều công ty tư nhân. Với một người chủ có sức hút mạnh mẽ, thù lao có xu hướng được giữ ở một mức vừa phải hơn mà vẫn không khiến công ty mất đi người tài. Vào năm 1984, Peter Drucker cho rằng mức lương của

một giám đốc không nên cao gấp 20 lần lương trung bình của một nhân viên. Ngày nay, tổng thù lao của giám đốc – bao gồm lương, thưởng,... – thường có thể cao gấp 50 lần mức thù lao trung bình của nhân viên hoặc thậm chí nhiều hơn thế.

Các công ty lớn, có danh tiếng sẽ có vài lợi thế khi thu hút người giỏi:

1. Là một thương hiệu danh tiếng – đó là một lợi thế.

2. Là một doanh nghiệp toàn cầu đồng nghĩa với nhiều cơ hội nghề nghiệp.

3. Được công nhận là một doanh nghiệp thành công đồng nghĩa với khả năng đảm bảo việc làm và đảm bảo thành công cá nhân cho những người làm việc tại công ty.

Hầu hết các công ty đều nỗ lực mang đến cơ hội rèn luyện và phát triển, cải thiện kỹ năng lãnh đạo của các quản lý, cải thiện điều kiện làm việc và phúc lợi như một phương tiện nhằm giữ chân và khuyến khích nhân sự của mình. Đó là những việc mà tất cả các công ty bán lẻ đều đã và đang làm, mặc dù một số đã cho thấy họ làm tốt hơn các công ty khác. Để thu hút và giữ chân những người giỏi nhất, một công ty cần có lợi thế cạnh tranh thật lớn trên thị trường

lao động – thứ khó ai sao chép được. Tôi tin văn hóa doanh nghiệp vững mạnh chính là lợi thế đó.

CẤU TRÚC CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Văn hóa doanh nghiệp là gì? Một định nghĩa không chính thức có lẽ chỉ đơn giản là "cách mà chúng tôi làm mọi thứ ở đây". Hãy hỏi ai đó về văn hóa doanh nghiệp tại công ty của họ, nhiều khả năng bạn sẽ nhận được câu trả lời về thái độ và cách tiếp cận đối với công việc hằng ngày được phổ biến trong toàn công ty. Một số các quy tắc, giá trị giúp định hướng cách xử lý công việc hằng ngày, và những điều này tạo thành hạt nhân của văn hóa công ty – nhưng đó chưa phải là tất cả. Những quy tắc và giá trị này nên được liên kết chặt chẽ với tầm nhìn và ý tưởng kinh doanh. Do đó, bạn có thể nói mục tiêu trước nhất của văn hóa công ty chính là để hỗ trợ quá trình hiện thực hóa tầm nhìn doanh nghiệp và ý tưởng kinh doanh.

Các công ty biết phát triển và trau chuốt cá tính của mình – văn hóa doanh nghiệp của chính họ – bằng cách tạo ra những giá trị, tiêu chuẩn và quy tắc không chính thức sẽ có lợi thế so với các công ty khác. Một văn hóa doanh nghiệp như vậy sẽ có ba thuộc tính quan trọng:

1. Tạo nên cảm giác thuộc về và sự đồng lòng. Điều này sẽ lan tỏa cảm giác an toàn và sức mạnh trong nội bộ, mang đến hiệu suất và thành công cho doanh nghiệp.

2. Đoàn kết đội ngũ nhân viên. Với những nguyên tắc đạo đức rõ ràng, văn hóa doanh nghiệp điều hướng hành vi của nhân viên, thuyết phục họ làm điều đúng đắn trong mọi tình huống và chấp nhận kết quả. Điều này sẽ trở thành vị thần hộ mệnh của doanh nghiệp trước nạn tham nhũng, lừa đảo và những hành vi sai trái khác hiệu quả hơn bất kỳ chính sách, điều lệ hay sự bắt buộc pháp lý nào. Và, quan trọng hơn cả, các giá trị đạo đức vững chắc sẽ tiếp sức cho một tầm nhìn mang hoài bão xã hội, chỉ dẫn hoạt động và ứng xử của doanh nghiệp hướng tới mục đích lớn lao hơn, đó là đóng góp cho xã hội.

3. Khuyến khích sự trung thành với doanh nghiệp. Được làm việc trong một công ty thành công có văn hóa doanh nghiệp mà một người ngưỡng mộ đồng nghĩa với việc người đó xem công việc này không chỉ là phương tiện mưu sinh. Hơn cả thế, nó có phần quyết định chất lượng cuộc sống của họ.

Những giá trị vững mạnh chắc chắn mang lại cho công ty một lợi thế cạnh tranh trên thị trường lao động, cả trong việc thu hút lẫn giữ chân người tài. Những giá trị này cũng

thật sự hữu ích trong việc xây dựng lòng trung thành và sự tín nhiệm nơi khách hàng và các bên liên quan.

Văn hóa doanh nghiệp của Ikea

Bây giờ chúng ta hãy xem xét vài ví dụ về văn hóa của Ikea. Đâu là những giá trị và yếu tố đạo đức mà văn hóa của doanh nghiệp này thấm nhuần? Và chúng có ảnh hưởng ra sao đến khả năng thu hút và giữ chân người tài của công ty?

Sự giản dị trong ứng xử. Một yếu tố cơ bản trong văn hóa doanh nghiệp là cách mọi người cùng công ty ứng xử với nhau. Liệu tất cả có tôn trọng lẫn nhau mà không quan tâm tới chức danh hay không? Nếu được áp dụng đúng cáchthì yếu tố này có thể phá vỡ những rào cản hữu hình lẫn vô hình giữa quản lý và nhân viên. Tại Ikea, mọi người chào nhau bằng tên. Quản lý và nhân viên ở mọi cấp bậc cùng hưởng một đãi ngộ khi đi công tác – không hề có tình trạng chia thành khoang máy bay hạng nhất và xe khách đường dài mà ta vẫn thấy tại nhiều doanh nghiệp. Quản lý và nhân viên ăn cùng nhau tại nhà ăn nhân viên. Mọi người áp dụng cùng một quy tắc ăn mặc – thân thiện và thoải mái.

Công ty cố gắng loại bỏ mọi dấu hiệu phân bậc và tạo ra mối quan hệ tin tưởng giữa nhân viên và quản lý. Đối với

nhiều người lao động, điều này quả thực khác biệt và khuyến khích họ ở lại với Ikea ngay cả khi những công ty khác đề xuất mức lương cao hơn.

Giao phó và đảm đương trọng trách. Ikea luôn trao cho mọi người nhiều trách nhiệm ngay từ buổi đầu sự nghiệp của họ. Với cá nhân tôi, đây là một trải nghiệm rất quan trọng tạo nên mối ràng buộc chặt chẽ với công ty. Nét văn hóa này cũng tạo nên một môi trường mà trong đó, các quản lý và đội ngũ của họ chia sẻ cùng một cảm nhận sâu sắc về quyền làm chủ đối với cửa hàng của mình, nơi họ cảm thấy mình có thể tạo nên sức ảnh hưởng và phát triển cơ nghiệp này. Nhiều quản lý cửa hàng hay nhận được lời mời từ các công ty đối thủ, thường là với mức lương cao hơn nhiều, nhưng Ikea hiếm khi để mất một ai. Nhiều người trong số đó chia sẻ rằng cảm giác tự do và làm chủ đối với cửa hàng chính là lý do lớn nhất khiến họ quyết định ở lại.

Dám khác biệt. Ikea tự hào về khả năng sẵn sàng thử nghiệm những giải pháp khác biệt thay vì đi theo giải pháp truyền thống. Mặc dù đối với nhiều người lao động, phần lớn công việc thường nhật mang tính thủ tục và quy trình – như ở bất kỳ công ty nào – nhưng Ikea vẫn luôn khuyến khích mọi người đề ra những phương pháp mới mẻ và tốt hơn, trao cho mọi nhân viên cơ hội dự phần vào sự phát triển và thay đổi. Tư tưởng dám khác biệt đã dẫn

đường cho một số phát triển quan trọng nhất về mô hình kinh doanh trong những ngày đầu gây dựng công ty.

Nỗ lực bám sát thực tế. Đòi hỏi mọi cấp bậc trong công ty đều có sự hiểu biết thấu đáo đến từng chi tiết là một phần quan trọng trong những giá trị tại Ikea. Các quản lý phải có trải nghiệm tại cửa hàng, dành thời gian tại cửa hàng cũng như với các nhà cung cấp. Ikea thúc đẩy điều này thông qua hoạt động chúng tôi gọi là tuần lễ chống quan liêu, khuyến khích các quản lý rời khỏi công việc bình thường và dành thời gian làm việc tại cửa hàng nhằm hiểu rõ hơn thực tế khách hàng và công việc của nhân viên. Tôi cho rằng, tầm quan trọng của việc bám sát thực tế trong kinh doanh chính là một lý do khiến Ikea gặp khó trong việc chiêu mộ các quản lý cấp cao hơn từ bên ngoài. Đơn giản là bạn sẽ không được doanh nghiệp này chấp nhận trừ khi bạn là một người lão luyện về mọi chi tiết trong công việc kinh doanh này, thứ mà bạn chỉ có thể gặt hái nhiều nhất khi ở bên trong công ty. Bạn nên làm thợ giỏi trước khi làm thầy (quản lý). Bạn sẽ là một quản lý tốt hơn nếu có năng lực vững vàng trong một hoặc nhiều lĩnh vực quan trọng liên quan đến công việc.

Ý thức về chi phí. Hệ giá trị của Ikea không thể trọn vẹn nếu không nhắc đến sự cẩn trọng đối với chi phí. Tất nhiên, chi phí thấp là điều kiện cần thiết khi mô hình kinh doanh

của bạn dựa trên mức giá rẻ. Đây là một ví dụ điển hình cho thấy hệ giá trị doanh nghiệp hỗ trợ cho tầm nhìn và ý tưởng kinh doanh như thế nào. Ikea luôn nỗ lực khuyến khích toàn bộ nhân viên xây dựng một tư duy chi phí cẩn trọng trong mọi công việc và quyết định hằng ngày.

Cần toàn bộ đội ngũ tham gia vào nỗ lực đó. Bởi điều này không chỉ quan trọng trong việc tiết kiệm chi phí nội bộ. Nếu một công ty muốn được tín nhiệm trong những cuộc thương lượng với nhà cung cấp về tầm quan trọng của việc cắt giảm chi phí đầu vào, họ sẽ phải hoạt động đúng theo những gì mình rao giảng. Để được tín nhiệm bởi khách hàng – những người mà công ty cam kết sẽ cải thiện cuộc sống cho họ, công ty phải thể hiện bằng hành động chứng minh rằng mình dành mọi nỗ lực để thực hiện điều đó. Để được tín nhiệm với những nỗ lực vì môi trường, công ty phải cho thấy họ cố gắng sử dụng càng ít tài nguyên càng tốt. Như chúng ta có thể thấy, ý thức về chi phí mang nhiều hàm ý chứ không chỉ là cắt giảm chi phí vận hành.

Giá trị Thụy Điển?

Đôi khi người ta hỏi tôi liệu những điều trên có phải là giá trị Thụy Điển điển hình hay phong cách quản trị Thụy Điển điển hình hay không? Theo quan điểm của tôi, giá trị của Ikea trên hết và trước hết chính là những giá trị

của nhà sáng lập, Ingvar Kamprad. Tất nhiên, Kamprad sinh ra, lớn lên, chịu ảnh hưởng của xã hội Thụy Điển và đắm chìm trong những truyền thống của đất nước này. Theo đó, một phần những giá trị của ông rất có thể là sự phản ánh của tính cách Thụy Điển.

Một số đặc điểm trong những giá trị của Ikea tương đối phổ biến ở Thụy Điển. Ví dụ, ở Thụy Điển, chúng tôi đề cao thái độ khiêm tốn – đừng bao giờ nói hay khoe khoang về thành công của bạn; luôn tập trung vào những gì ta chưa làm được thay vì ăn mừng thành công. Đó là một nét tính cách rất Thụy Điển.

Chúng tôi khuyến khích sự giản dị, cố gắng loại bỏ những dấu hiệu phân hóa trong địa vị xã hội và đối xử với mọi người bình đẳng không kể chức danh. Lối suy nghĩ này đã ăn sâu vào cuộc sống của nhiều người con Thụy Điển, những người đã lớn lên trong giai đoạn đất nước được điều hành bởi một chính phủ dân chủ – xã hội và sự bình đẳng luôn nằm ở vị trí hàng đầu trong nền chính trị Thụy Điển.

Chúng tôi sẵn sàng giao phó và đảm đương trọng trách. Chất vấn người có thẩm quyền, dù là cha mẹ hay giáo viên, là điều được khuyến khích từ thuở ấu thơ tại Thụy Điển. Nghĩ cho bản thân và ra quyết định chủ động là một

phần trong quá trình trưởng thành của chúng tôi. Thế nên, việc giao phó và đảm đương trọng trách là kỹ năng dễ dàng với nhiều người Thụy Điển.

Một đặc điểm khác trong văn hóa của Ikea cũng có thể bắt nguồn từ quê hương của công ty này chính là tư duy cẩn trọng về chi phí. Vùng đất mà Kamprad được nuôi lớn ở Thụy Điển (Småland) nổi tiếng là nơi có những con người tiết kiệm, khiêm tốn và chăm chỉ.

Tại sao hệ giá trị của một công ty định hình bản chất của nó? Trong hầu hết các trường hợp, đó là sự kết hợp giữa nhu cầu của việc kinh doanh, những giá trị cốt lõi của nhà sáng lập và môi trường xã hội nơi người đó lớn lên.

MỞ RỘNG NHƯNG PHẢI LẤY TÍNH LIÊN TỤC LÀM TRUNG TÂM

Giá trị là một nền tảng vững chắc và cần phải có thời gian dài mới bắt rễ được trong một doanh nghiệp lớn. Do đó, tính liên tục có vai trò rất quan trọng để những giá trị đó không bị thất lạc hay bị thay thế tùy ý trong quá trình chuyển đổi từ đội ngũ lãnh đạo này sang đội ngũ kế tiếp. Tuy nhiên, tính liên tục không được phép cản trở khả năng một công ty tự đánh giá lại văn hóa doanh nghiệp

của mình theo thời gian, nhằm đảm bảo những nét văn hóa đó vẫn có thể hỗ trợ công việc và thực sự hữu ích cho thế hệ người lao động mới.

Ví dụ về những giá trị "mới" sẽ phù hợp với công ty có hoài bão trở thành một "công dân" tốt, đó là những giá trị liên quan đến cam kết vì xã hội, vì môi trường, vì bình đẳng thông qua sự cổ vũ tính đa dạng. Những vấn đề này đang thu hút sự quan tâm mạnh mẽ từ khách hàng, quản lý và người lao động trong vài năm trở lại đây. Nếu một công ty muốn trở thành nơi làm việc hấp dẫn ở thời điểm hiện tại và trong tương lai, họ phải thể hiện ý nguyện chân thành đóng góp vào những vấn đề đó, thông qua thái độ kinh doanh, hệ giá trị và kế hoạch hành động.

Hãy cho phép tôi được nhấn mạnh một lần nữa rằng các giá trị của doanh nghiệp phải giữ được tính liên tục theo thời gian trong khi vẫn không ngừng phát triển để theo kịp những điều kiện xã hội và kinh doanh đương thời cũng như trong tương lai.

Một lần nữa hãy nhìn lại ví dụ từ Ikea. Công ty tỏ ra thành công trong việc thu hút và giữ chân người tài. Trong vòng năm năm qua, công ty được xếp hạng là một trong những nơi làm việc hấp dẫn nhất đối với sinh viên và các quản lý tại thị trường sân nhà của họ,

Thụy Điển. Ở nhiều quốc gia khác, Ikea hiện diện trong top 15. Các cửa hàng mới mở có thể thu hút đến mười nghìn đơn xin việc mà không hề tốn công tuyển dụng. Tất nhiên, tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên có thể dao động nhiều tùy vào thị trường, nhưng với cấp quản lý tỷ lệ này thường dưới 5%, và với lao động không phải quản lý có thể dao động từ 4% đến 80%. Trong các khảo sát nội bộ, 75% người lao động nói rằng họ sẽ đề xuất Ikea là môi trường làm việc tốt, và 70% cảm thấy thỏa mãn với công việc của mình trong phần lớn thời gian. Tôi cho là văn hóa doanh nghiệp của Ikea là một lý do quan trọng cho những số liệu tích cực này.

Để tôi đưa ra ví dụ cho thấy hệ giá trị của Ikea đã tác động như thế nào đến sự phát triển của công ty. Vào năm 1973, sau 30 năm tồn tại, Ikea đã có bảy cửa hàng và doanh thu khoảng 57,4 triệu đô-la (40 triệu euro). Có thể bạn nghĩ như thế tức là còn rất nhiều cơ hội để công ty tiếp tục mở rộng tại Thụy Điển và có lẽ là cả ở Na Uy và Đan Mạch nữa. Tại thời điểm đó, Thụy Điển có năm cửa hàng, trong khi Na Uy và Đan Mạch mỗi nước có một cửa hàng, nhưng trong vòng 25 năm tiếp theo (1973 – 1998), công ty đã tiến hành một quá trình mở rộng táo bạo trên khắp châu Âu. Các tài liệu lịch sử của Ikea kể lại câu chuyện về quyết định thử nghiệm mô hình tại Thụy Sĩ là bước đầu tiên. Tiếp đó, ban điều hành lập luận rằng Thụy Sĩ là

thị trường khó tính nhất tại châu Âu. Nếu Ikea đã thành công tại Thụy Sĩ, thương hiệu này cũng có thể thành công ở mọi thị trường khác. Tôi không biết nhận định này đã được nghiên cứu kỹ ra sao và chính xác thì Ikea tâm huyết với thử nghiệm này như thế nào.

Thật ra, ngày nay khi nhìn lại, tôi không cho Thụy Sĩ là thị trường khó nhằn nhất. Thậm chí tôi còn đưa ra quan điểm ngược lại. Trong thương trường này luôn có sự hiện diện một công ty nội thất truyền thống với phân khúc giá thành cao tên là Pfister. Chính điều đó đã mở ra một cánh cửa cho một thương hiệu nội thất hiện đại phong cách Scandinavian[4], mang đến chất lượng tốt và giá thành rẻ. Đến ngày nay, Thụy Sĩ vẫn luôn là một trong những thị trường châu Âu có biên lợi nhuận gộp cao nhất, cũng là một chỉ báo cho thấy tính cạnh tranh của môi trường này.

---

[4] Bán đảo Scandinavia: là khái niệm chỉ một phần hoặc toàn bộ vùng Bắc Âu, bao gồm các phần lãnh thổ của Na Uy, Thụy Điển, Đan Mạch, Phần Lan, Iceland, Greenland. Phong cách Scandinavian trong nội thất và kiến trúc là phong cách thiết kế đề cao sự tối giản, thanh lịch và tiện dụng.

Một thời kỳ tăng trưởng thần tốc

Bước tiến vào Thụy Sĩ đã bắt đầu một giai đoạn mở rộng thần tốc tại châu Âu và Canada. Trong vòng 10 năm tiếp theo, từ năm 1973 đến năm 1983, Ikea đã mở rộng từ 7 cửa hàng lên 41 cửa hàng và tăng trưởng doanh thu từ 57,4 triệu đô-la (40 triệu euro) lên 861,4 triệu đô-la (600 triệu euro), một sức tăng trưởng vượt bậc theo bất kỳ tiêu chuẩn nào. Phần lớn con số này đến từ thị trường Đức. Vào năm 1973, Thụy Điển chiếm tới 80% doanh số của Ikea. Mười năm sau (1983), tỷ lệ này giảm xuống còn 22%. Trong khi đó, thị trường Đức phát triển từ con số không đến tỷ lệ 45%, và thậm chí gần một nửa doanh thu của Ikea. Đức chưa bao giờ rời khỏi vị trí thị trường quốc gia số một của Ikea.

Đó là một giai đoạn trọng đại đối với Ikea – không chỉ vì mức tăng trưởng, mà quan trọng hơn hết, sự tăng trưởng này đã định hình nên công ty. Văn hóa Ikea, hiện thân cho những giá trị của công ty này, đã được thử thách trong quá trình mở rộng trên trường quốc tế. Đó là một trải nghiệm trưởng thành đáng quý khẳng định tầm quan trọng của một nền tảng giá trị vững chắc đối với một công ty đa quốc gia đang phát triển nóng. Trong thời kỳ này, nhiều quản lý có ảnh hưởng lớn nhất của Ikea đã chứng tỏ được bản thân khi còn ở độ tuổi rất trẻ. Nhiều người trong số đó vẫn là

những trụ cột của công ty cho tới ngày nay. Văn hóa trọng dụng con người dựa trên tiềm năng thay vì kinh nghiệm đã trở thành một nền móng cho hoạt động của công ty.

Giai đoạn mở rộng này cũng là lúc Ikea củng cố sự tự tin vào khả năng vươn ra toàn cầu của chính mình. Không chỉ thế, công ty đã nhận ra rằng mọi thị trường đều có những nhu cầu và giá trị cơ bản. Sự thấu suốt ấy đã thúc đẩy tư duy chiến lược của công ty: xoay quanh việc xây dựng danh mục sản phẩm và chuỗi cung ứng.

Trong thời kỳ này, việc mở rộng tại châu Âu và duy trì hoạt động tại Thụy Điển (khi thị trường sân nhà "đã trưởng thành") được dẫn dắt bởi hai cá nhân cực kỳ quan trọng – và cực kỳ khác biệt. Hans Ax, người đã khai trương cửa hàng lớn đầu tiên ở Stockholm vào năm 1965 là nhân tố lãnh đạo hoạt động của công ty tại thị trường trưởng thành[5] ở bán đảo Scandinavia. Trong khi đó, Jan Aulin, người từng là trợ lý của Ingvar Kamprad, chịu trách nhiệm quá trình mở rộng tại châu Âu. Phong cách quản trị của họ rất khác nhau nhưng hoàn toàn phù hợp với thách thức mà họ phải đương đầu. Ikea Thụy Điển với những phân tích kỹ lưỡng và chiến lược cẩn trọng,

---

[5] Nguyên văn "mature market": một thị trường trưởng thành khi nó đạt tới trạng thái cân bằng, không có sự tăng trưởng đột biến và nhiều đổi mới.

trở thành công ty mẹ nuôi dưỡng thị trường Thụy Điển thông qua những ý tưởng cửa hàng mới lạ, chiến lược marketing cùng các khoản đầu tư quan trọng vào kế hoạch đào tạo và phát triển. Ngược lại, ở châu Âu và chủ yếu là Đức, toàn bộ sự tập trung dành cho việc khai trương các cửa hàng. Họ nhân rộng mô hình từ Thụy Điển, và ưu tiên số một là tốc độ. Việc đầu tư vào các cửa hàng mới của họ được "tốc chiến tốc quyết" chỉ từ một tấm bản đồ xé ra từ sổ danh bạ doanh nghiệp địa phương. Thậm chí đôi khi, các địa điểm này đã được thu mua vào thời điểm bản đề xuất kế hoạch được trình lên ban giám đốc. Cấp quản lý của công ty luôn giữ vững sự tự tin cao độ và thái độ "ta có thể làm được".

Mở rộng sang Đức

Quá trình mở rộng sang Đức là một ví dụ điển hình cho câu chuyện một thương hiệu ngoại nhỏ bé phải đương đầu với những gã khổng lồ. Ở thị trường rất lớn này, nhờ chiến lược và thái độ quyết liệt của mình, Ikea ngay lập tức được công nhận và thành công. Tất nhiên, chúng ta có thể giải thích một phần kết quả này bằng thực tế là công ty duy trì một mô hình kinh doanh rất khác so với các công ty truyền thống của người Đức (chúng ta sẽ bàn về điều này trong chương sau). Ngoài ra, còn hai yếu tố khác cũng đã góp công rất lớn. Đó là phong cách marketing

khác biệt và cực kỳ hiệu quả mà Ikea áp dụng (từ tư tưởng "dám khác biệt"); và văn hóa doanh nghiệp của Ikea.

Chịu ảnh hưởng từ nền văn hóa quốc gia của chính họ, môi trường kinh doanh của nước Đức nặng hình thức và quy củ. Điều này khiến cho người Đức bị hấp dẫn bởi một thương hiệu bán lẻ Thụy Điển chẳng mảy may bận tâm đến "tính hình thức trong ứng xử". Các quản lý mặc quần bò và áo thun, mong muốn được chính nhân viên của mình đối đãi như một người bạn (cho thấy "sự mộc mạc trong ứng xử"). Không có kiểu cách rườm rà, không có đặc quyền đặc lợi, và các quản lý của Ikea thể hiện sự tự tin tuyệt vời vào những ý tưởng và quan niệm của mình. Khách hàng thích danh mục sản phẩm, mức giá, cách tiếp thị "điên rồ" và các sự kiện tại cửa hàng, thái độ của nhân viên. Tuy nhiên, tốc độ mở rộng nhanh, hệ thống và cấu trúc doanh nghiệp chưa rõ ràng đã dẫn đến sự thiếu sót về chất lượng và tình trạng thiếu hàng. Trong những năm đầu tiên Ikea hiện diện tại Đức, một mối quan hệ vừa yêu vừa ghét giữa khách hàng với thương hiệu đã hình thành. Tuy nhiên, đến tận ngày nay, nhiều khách hàng Đức vẫn thích thú nhớ lại những ngày tháng "nhập gia" đầu tiên ấy của Ikea. Đối với tôi, nước Đức là thị trường quê hương thứ hai. Cùng với Thụy Điển, thị trường Đức chính là xương sống của công ty này.

Vào năm 1983, khi tôi bắt đầu làm việc tại Ikea, tôi mới 26 tuổi. Tôi chỉ vừa mới rời giảng đường đại học với tấm bằng cử nhân kinh doanh và thạc sĩ kinh tế. Sau thời gian chân ướt chân ráo và một năm làm việc tại Thụy Sĩ, tôi chuyển tới Đức và trở thành kiểm soát viên kinh doanh của hoạt động bán lẻ và là một thành viên của đội ngũ quản lý tại Đức. Tôi cho rằng việc tôi được đề bạt vào vị trí đó với kinh nghiệm hạn chế có lẽ là một quyết định còn dũng cảm hơn việc họ trao cho tôi chức vụ CEO vào năm 1999. Tôi đã vô cùng căng thẳng. Đó là một ví dụ điển hình về triết lý của công ty – trọng dụng người trẻ dựa trên tiềm năng thay vì kinh nghiệm. Triết lý này đã cho tôi và nhiều người khác cơ hội độc nhất vô nhị để đứng mũi chịu sào ngay trong những năm đầu sự nghiệp (một biểu hiện nữa của nguyên tắc "giao phó và đảm đương trọng trách").

Kinh nghiệm tại Đức của Ikea – song hành cùng sự nghiệp của tôi tại công ty – đã cho thấy các giá trị doanh nghiệp có thể đóng góp vào thành công của một doanh nghiệp ra sao. Khi bạn hiểu đúng và làm đúng, nó có thể mang lại một lực đẩy khổng lồ. Ba năm ở Đức là một trong số những giai đoạn quan trọng nhất của cá nhân tôi tại Ikea. Tôi học hỏi, tiến bộ vượt bậc, và tình cảm cũng như lòng trung thành của tôi với công ty được vun đắp. Sau những trải nghiệm đầu tiên đó, tôi không thể tưởng tượng ra mình sẽ làm việc cho một công ty nào khác. Lý do của sự

trung thành ấy nằm ở hệ giá trị chung – bao gồm thái độ thân thiện, khả năng tạo ảnh hưởng và đảm đương trọng trách, ý thức về chi phí, tình người, tình bằng hữu. Tôi cảm thấy như ở nhà vậy.

Tìm đúng người

Việc tìm ra những con người có thể phát huy khả năng trong kiểu môi trường như vậy có lẽ khá dễ dàng ở hầu hết các quốc gia. Tuy nhiên, ta cũng cần lưu ý rằng ở một số thị trường, giáo dục, tôn giáo, phong tục và giá trị địa phương rất khác so với tư duy của phương Tây. Và chúng ta sẽ tiếp xúc ngày càng nhiều với các thị trường như vậy.

Để minh họa, cho phép tôi được chia sẻ đôi dòng suy nghĩ về cuộc gặp gỡ giữa văn hóa Trung Quốc và văn hóa Ikea. Ikea có sự hiện diện mạnh mẽ tại Trung Quốc về mặt cung ứng lẫn bán lẻ. Nếu đưa ra một nhận xét khái quát, dựa trên mối liên hệ mật thiết nhiều năm của Ikea với các quan chức và nhân viên bản địa người Trung Quốc, tôi sẽ nói rằng ở Trung Quốc không chấp nhận việc mắc sai lầm. Bạn sẽ không tranh luận với các quản lý. Kiến thức được coi là sức mạnh, và các quản lý nắm giữ vốn kiến thức cho riêng mình thay vì chia sẻ chúng để phát triển khả năng của người khác. Họ nhìn vào từng cá nhân, không phải tập thể. Hơn nữa, ở Trung Quốc, giữa

quản lý và nhân viên có một khoảng cách nhất định được duy trì. Tất cả những giá trị này xung đột với cách vận hành doanh nghiệp của Ikea.

Nhưng mặt khác, tại Trung Quốc, bạn cũng sẽ tìm thấy tính ham học hỏi và lòng nhiệt huyết ở mức độ cao nhất. Ở đó có một tinh thần lập nghiệp mạnh mẽ. Ai cũng làm việc chăm chỉ. Ai cũng sẵn sàng học hỏi và phát triển. Sẽ mất nhiều thời gian để có thể gây dựng được lòng tin, nhưng một khi bạn đạt được, lòng tin sẽ rất vững chắc. Và đây là những giá trị hòa hợp với tinh thần Ikea .

Tại các thị trường như Trung Quốc, bạn sẽ cần phải cân nhắc thật kỹ càng và thấu đáo trước khi giới thiệu và xác lập giá trị doanh nghiệp kiểu phương Tây như Ikea. Điều quan trọng là ta phải nhận thức sự khác biệt giữa văn hóa bản địa và giá trị của công ty. Bạn cần hiểu được cách làm của người Trung Quốc, và ủng hộ các quản lý người bản địa để họ có thể thành công trong môi trường doanh nghiệp "kiểu Tây". Bạn cần làm rõ đâu là những giá trị của công ty mình. Bạn cần kiên nhẫn hơn bình thường, bởi sẽ mất thời gian để các quản lý người Trung Quốc tiếp thu đầy đủ những giá trị ấy, vốn khác biệt đáng kể so với những gì đã theo họ lớn lên. Bạn phải huấn luyện và chỉ bảo những quản lý Trung Quốc nhiều hơn bình thường, vì nếu bạn muốn thành công ở Trung Quốc, bạn phải có khả

năng đề bạt các quản lý Trung Quốc vào những vị trí cấp cao cả ở Trung Quốc và những thị trường khác.

TƯ DUY QUỐC TẾ

Vào năm 2010, Ikea sử dụng 125.000 lao động trên 44 quốc gia. Công ty ngày càng phải đối mặt với vấn đề duy trì và củng cố văn hóa doanh nghiệp khi đang mở rộng nhanh chóng trên nhiều nền văn hóa quốc gia khác nhau. Bí quyết đầu tiên để thành công trong nỗ lực này chính là xem văn hóa doanh nghiệp như một nền tảng căn bản cho công ty của bạn. Văn hóa doanh nghiệp cũng quan trọng như tầm nhìn, ý tưởng kinh doanh và các khái niệm cốt lõi.

Văn hóa doanh nghiệp cũng là chất keo kết dính toàn bộ doanh nghiệp lại với nhau, làm cho doanh nghiệp của bạn trở nên khác biệt so với phần còn lại. Đơn giản thôi, đó chính là linh hồn của công ty. Do đó, để giữ một văn hóa doanh nghiệp vững chắc, bạn phải gắn văn hóa vào mọi thứ mình làm.

Ikea bắt đầu làm điều này ngay từ khâu tuyển dụng. Trong quy trình tuyển chọn nhân sự, công ty áp dụng "tuyển dụng dựa trên giá trị" ở mọi bộ phận trong công ty. Điều này giúp người tuyển dụng xem xét liệu một ứng

viên có phù hợp với Ikea, không chỉ từ quan điểm về năng lực chuyên môn đối với vị trí mà họ ứng tuyển, mà còn từ việc họ có chung những giá trị với công ty hay không.

Công ty tiếp tục sử dụng phương pháp lấy giá trị làm trung tâm trong mọi quy trình đánh giá quản lý. Khi xem xét đề bạt một quản lý, công ty sẽ đặt câu hỏi liệu kết quả làm việc cũng như phương pháp lãnh đạo của người đó có phản ánh được giá trị của công ty hay không. Có nhiều cách tiến hành đánh giá tại Ikea, nhưng một trong những phương thức quan trọng nhất là người lao động đưa ra phản hồi ẩn danh về quản lý của mình. Hoạt động này được duy trì ở mọi cấp bậc của công ty, từ cửa hàng cho tới ban giám đốc. Vào năm 2008, 70% người lao động tham gia vào khảo sát này cho biết quản lý của họ thể hiện như một tấm gương điển hình cho các giá trị Ikea. Bên cạnh nhu cầu xác định ứng viên để đề bạt, phương thức này còn giúp đánh giá, phản hồi và cải thiện kỹ năng lãnh đạo của những người có điểm số thấp.

Văn hóa Ikea còn là được kết hợp trong những chương trình đào tạo trong toàn bộ công ty, không chỉ giới hạn ở những khóa đào tạo kỹ năng lãnh đạo hay để bổ nhiệm quản lý.

Nhưng suy cho cùng, điều quan trọng nhất vẫn là các lãnh đạo của công ty phải là hiện thân cho các giá trị đó; văn hóa

Ikea phải được phản ánh trong mọi việc họ làm. Đây là việc họ không thể từ bỏ hay thoái thác. Các quản lý có kết quả không tốt nhưng có những giá trị tốt sẽ được trao cơ hội thứ hai. Các quản lý có kết quả tốt nhưng không có những giá trị tốt sẽ được yêu cầu ra đi. Chỉ khi bạn sẵn lòng không từ bỏ, bạn có thể chứng minh bằng hành động cho công ty thấy bạn coi trọng văn hóa của nơi này thế nào.

XÂY DỰNG LÂU DÀI

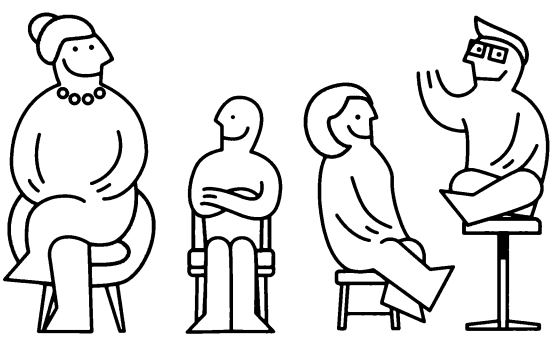
Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp vững chắc đòi hỏi thời gian và sự kiên trì. Có thể phải mất tới 10 năm hoặc 20 năm để văn hóa doanh nghiệp trở thành một phần trong ADN của công ty. Đây là lý do cho thấy tầm quan trọng của tính liên tục trong sở hữu và quản lý doanh nghiệp. Trong trường hợp của Ikea, nhà sáng lập vẫn ở đó sau 65 năm, và trong suốt những thập niên ấy công ty chỉ có ba CEO, tất cả đều được đề bạt từ trong nội bộ. Những người chủ doanh nghiệp với khoảng thời gian tại vị ngắn hơn sẽ gặp bất lợi trong vấn đề tầm nhìn và giá trị – những điểm cốt lõi để tạo dựng sự tín nhiệm và động lực thúc đẩy các bên liên quan.

Tôi không một chút nghi ngờ rằng, các công ty xây dựng được một văn hóa doanh nghiệp vững chắc, tối ưu cho

việc kinh doanh của họ sẽ có một lợi thế mạnh mẽ trên thương trường. Văn hóa doanh nghiệp không chỉ tạo nên sức mạnh nội bộ cho doanh nghiệp khi chỉ rõ hành vi ứng xử của người lao động và cấp quản lý, mà còn giúp bạn đưa ra những quyết định sáng suốt và khơi nguồn động lực. Hơn nữa, nó cũng giúp bạn xây dựng nhận diện thương hiệu với khách hàng và các bên liên quan, từ đó mang lại một lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ để thu hút và giữ chân người tài. Bởi trên thị trường lao động, bạn không bán sản phẩm; thay vào đó, bạn cạnh tranh để thu hút kỹ năng và kiến thức của con người. Khi ấy, điểm mạnh để bạn có thể thu hút người tài là: một công việc có ý nghĩa (tầm nhìn doanh nghiệp), quan hệ công việc tốt, sự công nhận, được tôn trọng và những cơ hội phát triển (hệ giá trị chung của doanh nghiệp).

CHƯƠNG 02

Tính đa dạng: một lựa chọn tốt cho kinh doanh



Trở thành CEO mới của Ikea vào năm 1999, tôi bắt đầu tập hợp một đội ngũ quản lý mới. Trong những động thái đầu tiên trên cương vị mới, tôi đã đề bạt hai phụ nữ vào các vị trí cấp cao. Một người, trong vai trò quản lý của Công ty TNHH Ikea Thụy Điển, chịu trách nhiệm về danh mục sản phẩm và chuỗi cung ứng; người còn lại quản lý hoạt động bán lẻ tại Bắc Mỹ. Hai đề bạt này đã khơi lên phản ứng mạnh mẽ trong nội bộ công ty. Đến thời điểm đó, các quản lý cấp cao ở Ikea gồm toàn những người đàn ông Thụy Điển da trắng ở tuổi trung niên. Một rào cản vô hình mà vô cùng chắc chắn đã được thiết lập, không có một kẽ hở nào. Những quyết định bổ nhiệm của tôi đã phá tan rào cản ấy và một làn sóng phản ứng bùng lên. Một thực tế được phơi bày là nhiều nhân viên có trình độ trong công ty cảm thấy công việc của mình không được ghi nhận và công ty đang được điều hành bởi một "hội đàn ông".

LÝ DO ĐỂ TRỞ THÀNH MỘT CÔNG TY ĐỀ CAO SỰ ĐA DẠNG

Tính đa dạng trong kinh doanh đã và vẫn đang là một chủ đề nóng. Nhiều người cho rằng, sự tiến bộ đạt được trên mặt trận này quá chậm chạp. Vài người khác tranh luận rằng các doanh nghiệp đang chuyển dịch quá nhanh rồi,

rằng việc đa dạng hóa môi trường doanh nghiệp đang được triển khai với cái giá là sự từ bỏ những quyết định kinh doanh hiệu quả. Liệu động lực của việc xây dựng một đội ngũ quản lý đa dạng là vấn đề thuộc về sự công bằng, hay sẽ là một chiến lược kinh doanh hiệu quả, hay cả hai? Tôi nghĩ có lẽ là cả hai điều đó đều đúng. Từ góc nhìn kinh doanh thuần túy, có ít nhất bốn lý do chính đáng để thúc đẩy sự đa dạng trong môi trường doanh nghiệp.

1. Tập trung vào khách hàng: Nếu một công ty muốn thấu hiểu khách hàng thì họ cần phải hiểu cả nhân viên của họ. Tôi tin điều quan trọng là đội ngũ quản lý phải phản ánh được sự đa dạng của nhiều nhóm khách hàng. Có đến 70% khách hàng của Ikea là nữ giới, và các nhóm sắc tộc thiểu số chiếm một lượng người tiêu dùng đáng kể tại nhiều khu vực địa lý của các cửa hàng. Công ty sẽ hiểu rõ hơn các cơ hội kinh doanh nếu có những gương mặt đại diện của từng nhóm đối tượng này trong đội ngũ quản lý.

2. Ra quyết định: Nếu mọi người đều chung cùng một kiểu suy nghĩ, sẽ chẳng có sự bùng nổ tư duy sáng tạo. Bất kỳ đội ngũ quản lý nào cũng sẽ phát triển từ việc đối diện với các thách thức và mổ xẻ vấn đề từ nhiều hướng khác nhau. Ngược lại, nếu công ty chỉ đề bạt những người có xuất thân tương tự nhau, các cuộc họp

có lẽ sẽ diễn ra trong bầu không khí thoải mái hơn nhưng cũng kém hiệu quả hơn nhiều.

3. Tuyển dụng: Tôi chưa thấy bằng chứng khoa học nào cho rằng đàn ông da trắng trung niên Thụy Điển giỏi giang trong ngành bán lẻ nội thất hơn so với những người khác. Ngược lại, công ty sẽ bỏ lỡ cơ hội thu hút những người tài nếu không hành động và chứng minh rằng mọi người bình đẳng về cơ hội và được đánh giá dựa trên năng lực. Một người có hoài bão đang tìm kiếm công ty phù hợp để đầu quân sẽ đưa ra quyết định phần nào dựa trên việc người đó có được chào đón ở tổ chức đó hay không. Trên thực tế, hình ảnh của một ban điều hành đa dạng sẽ khẳng định rằng, mọi người đều được chào đón dựa trên tài năng và ý tưởng, chứ không phải vì giới tính hay màu da.

4. Động lực: Sự công nhận là một động lực rất mạnh mẽ. Khi bạn đề bạt ai đó hay thậm chí chỉ mới vẽ ra một triển vọng thăng tiến thôi, bạn sẽ khơi gợi nhiều nguồn động lực. Do vậy, nhân viên cần phải biết được triết lý bổ nhiệm dựa trên tài năng của doanh nghiệp – đó là một yếu tố cực kỳ quan trọng.

Tuy nhiên, ngay cả khi có những lợi ích kinh doanh rõ ràng như vậy, quá trình thay đổi hướng đến sự đa dạng

vẫn diễn ra chậm chạp. Nếu muốn thúc đẩy sự chuyển dịch này, chúng ta phải phá bỏ một vài trở ngại. Chướng ngại lớn nhất chính là định kiến. Không nhiều người dám thừa nhận họ có định kiến chống lại phụ nữ và các nhóm sắc tộc thiểu số – đây mới chỉ là hai ví dụ. Nhưng trên thực tế, định kiến là chướng ngại chính cần phải phá bỏ. Để vượt qua điều đó, chúng ta cần chỉ mặt điểm tên các định kiến, và một khi đã chấp nhận là chúng có tồn tại, chúng ta phải sẵn lòng thay đổi. Lý do lớn nhất khiến sự thay đổi diễn ra chậm chạp ở nhiều công ty đó là đội ngũ quản lý đánh giá thấp hoặc không muốn thừa nhận vấn đề này.

CHIẾN DỊCH VÌ SỰ ĐA DẠNG

Chúng tôi đã làm gì ở Ikea? Việc đề bạt hai phụ nữ vào các vị trí rất cao vào năm 1999 đã gửi đi một thông điệp mạnh mẽ. Chúng tôi tiếp nối việc này bằng các buổi thảo luận về chủ đề lãnh đạo mà trong đó, các quản lý từ mọi bộ phận của Ikea cùng họp bàn trong nỗ lực đề cao tư tưởng rằng tất cả chúng tôi đều là thành viên của một công ty với một hệ giá trị duy nhất. Các buổi thảo luận này cũng giải quyết một vài vấn đề liên quan đến tính đa dạng. Chúng tôi mở rộng quy trình đánh giá quản lý nhằm theo dõi tiến độ đa dạng hóa ở những bộ phận khác nhau của doanh nghiệp.

Chúng tôi đặt ra mục tiêu rằng lý tưởng nhất là đội ngũ quản lý phải đại diện cho tính đa dạng của các nhóm khách hàng cũng như người lao động tại Ikea.

Sau 10 năm, chúng tôi đã chứng kiến sự gia tăng bổ nhiệm nữ giới trong bộ phận bán lẻ của doanh nghiệp. Vào năm 2008, Ikea có 35% quản lý cửa hàng là nữ, từ con số 15% vào giữa thập niên 1990. Vào năm 2008, tỷ lệ nữ giới làm giám đốc quốc gia là 30% và phó giám đốc quốc gia là 50%. Vào năm 1999, tỷ lệ người Thụy Điển so với người có quốc tịch khác trong đội ngũ quản lý bên ngoài Thụy Điển là khoảng 1/3. Đến cuối thập niên đầu tiên của thế kỷ XXI, tỷ lệ này đã giảm xuống còn 1/6. Tuy nhiên, việc đề bạt các nhóm sắc tộc thiểu số lại không hề tiến triển.

Công cuộc đa dạng hóa đã góp phần cải thiện chất lượng và động lực trong đội ngũ quản lý của Ikea. Tuy nhiên, sự thay đổi này cần sự quan tâm liên tục từ cấp quản lý; bằng không sẽ không thể thành công. Cá nhân tôi không ủng hộ đề xuất cho rằng sự hiện diện của phụ nữ trong ban giám đốc của công ty cần sự can thiệp của pháp luật, như người ta đã làm ở Na Uy và Thụy Điển. So với ban giám đốc, vị trí quản lý của các công ty có cơ hội lớn hơn nhiều để can thiệp vào tính đa dạng. Đó là hướng đi ta

cần quan tâm, nhưng không phải bằng luật pháp. Nước cờ quan trọng ở đây là phải thay đổi tỷ lệ đa dạng trong đội ngũ quản lý, chứ không phải ban giám đốc.

Những luận điểm kinh doanh mạnh mẽ ủng hộ sự đa dạng, cùng với cách điều hành và những quyết định sáng suốt là giải pháp tốt nhất, với khả năng thành công cao nhất để thúc đẩy sự đa dạng trong môi trường công ty. Mặt khác, đây cũng là vấn đề đạo đức. Liệu có ai muốn làm việc cho một công ty bị xem là thiếu công bằng và không cho mọi người cơ hội bình đẳng để thành công dựa vào thực lực?

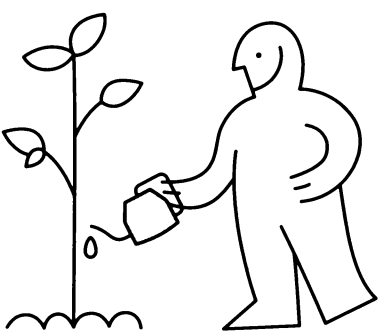
Cuối cùng, hành động vì tính đa dạng sẽ giúp công ty của bạn trở thành một "công dân" ưu tú hơn trong xã hội. Đói nghèo là một vấn đề xã hội bức thiết ở các nước phương Tây, chí ít là ở các nhóm dân tộc thiểu số. Cách tốt nhất để giải quyết vấn đề trên là tạo ra cơ hội việc làm cho những nhóm đối tượng này. Chỉ có cộng đồng kinh doanh mới làm được việc ấy. Chính quyền có thể cung cấp phúc lợi xã hội và cơ hội giáo dục, nhưng đó chỉ là một phần của giải pháp. Công việc – ý tôi muốn nói là những công việc tốt, chứ không chỉ là những công việc ở dưới đáy của thang thu nhập – chính là cách tốt nhất để xóa bỏ đói nghèo.

“

Chúng tôi đặt ra mục tiêu rằng lý tưởng nhất là đội ngũ quản lý phải đại diện cho tính đa dạng của các nhóm khách hàng cũng như người lao động tại Ikea.

CHƯƠNG 03

Chương trình hành động vì môi trường



Tầm nhìn và hành động vì môi trường của một doanh nghiệp có phải sẽ cản trở hoạt động kinh doanh của chính nó?

Câu trả lời của bạn sẽ quyết định mức độ cam kết mà công ty bạn dành cho các vấn đề môi trường. Nếu bạn chủ yếu coi phần việc này như khoản chi phí phải bỏ ra trong hoạt động kinh doanh, vậy thì cam kết của bạn sẽ dừng ở mức tối thiểu. Công ty sẽ tuân thủ những điều luật về môi trường – cùng lắm là họ sẽ tiến hành một vài hoạt động PR, và nếu có khủng hoảng xảy ra, họ sẽ thực hiện những hành động chấn chỉnh cần thiết.

Để có cách tiếp cận chủ động, thuyết phục và đáng ghi nhận hơn, các công ty cần nhìn nhận công tác môi trường không chỉ là phản ứng khi có vấn đề. Hơn thế, họ phải thoát khỏi tư tưởng coi công tác môi trường là hoạt động quan hệ công chúng. Họ phải hiểu nhiệm vụ bảo đảm các tiêu chuẩn môi trường không chỉ là một khoản chi phí (và vì vậy, là mối đe dọa tiềm ẩn đối với khả năng sinh lời và tài sản của cổ đông), mà trên thực tế, công tác môi trường có thể góp phần giúp gia tăng khả năng sinh lời, thu hút đội ngũ nhân viên sẵn sàng cống hiến và củng cố vị trí của họ trên thị trường về lâu về dài. Nói cách khác, thái độ bảo vệ môi trường mạnh mẽ đồng nghĩa với một lợi thế thị trường tiềm năng. Khách hàng cũng như các bên liên

quan khác có thể thực sự cảm nhận được những giá trị của công ty cũng tương đồng với hệ giá trị của họ và công ty đang chủ động đóng góp cho một xã hội tốt đẹp hơn.

CHỦ NGHĨA MÔI TRƯỜNG LÀ MỘT GIÁ TRỊ

Làm thế nào để bạn kêu gọi được sự hưởng ứng rộng rãi cho các chương trình xã hội và môi trường?

Thứ nhất, người CEO phải có lập trường rõ ràng – điều này rất quan trọng. Phần đông nhân viên khó xác lập một quan điểm của riêng mình. Đây là một vấn đề phức tạp và những người có sức ảnh hưởng lại nhìn nhận theo nhiều cách khác nhau. Vấn đề môi trường đòi hỏi ta phải có kiến thức sâu rộng thì mới đủ tự tin để bàn luận. Vì vậy, nhiều nhân viên cần có chủ trương rõ ràng từ cấp quản lý để vững tin với con đường công ty đã chọn.

Một điểm mấu chốt khác là phải đảm bảo rằng những quản lý được bổ nhiệm sẽ có chung suy nghĩ với ban điều hành về vấn đề này. Ngày nay, vấn đề môi trường đang trở thành một trong những chủ đề nhạy cảm nhất, và là dấu hỏi chạm đến giá trị cốt lõi của mỗi cá nhân. Các quản lý sẽ là người đứng ở tuyến đầu trong mọi nỗ lực hành động vì môi trường của doanh nghiệp, và họ phải tin vào

những gì bản thân đang làm. Hãy nhớ: không có cam kết thì không có hành động.

Sẽ là một tín hiệu đáng mừng khi bạn bắt đầu nhận được sự ủng hộ rõ rệt từ nhân viên, khách hàng, truyền thông và các tổ chức phi chính phủ. Điều này sẽ giúp bạn thuyết phục những người vẫn còn lấn cấn hồ nghi.

Hãy chứng minh nỗi sợ về sự gia tăng chi phí là không có cơ sở. Đối với Ikea, điều này tương đối dễ dàng – vì trong hoạt động của chúng tôi, tốt cho môi trường đồng nghĩa với việc sử dụng ít tài nguyên hơn; và sử dụng ít tài nguyên hơn thường đem lại kết quả là chi phí thấp hơn, và khách hàng của Ikea sẽ là những người được hưởng lợi.

Hoạt động vì môi trường cũng đồng nghĩa với việc công ty bạn có thể sở hữu cơ hội xây dựng những mối liên minh hữu ích với các tổ chức phi chính phủ, chẳng hạn như Tổ chức Hòa bình xanh (Greenpeace), Tổ chức Quốc tế về Bảo tồn Thiên nhiên (World Wildlife Federation), Tổ chức Cứu trợ Trẻ em (Saving the Children) và Quỹ Nhi đồng Liên Hiệp Quốc (UNICEF). Các tổ chức này có thể mang lại sự tư vấn rất có giá trị; họ cũng có thể giúp bạn mở rộng sự ủng hộ và đạt được nhiều thành công hơn nữa.

Tầm nhìn, ý tưởng kinh doanh và các giá trị của công ty bạn phải phù hợp và hỗ trợ các công tác môi trường. Tầm nhìn "tạo ra cuộc sống thường nhật tốt đẹp hơn cho mọi nhà" của Ikea hoàn toàn phù hợp với tâm niệm này. Ý tưởng kinh doanh của Ikea cũng đồng nhất – "cung cấp một danh mục sản phẩm có giá rẻ đến mức hầu hết mọi người đều có thể mua được". Như tôi đã đề cập ở trên, để duy trì mức giá thấp thì chi phí phải thấp, và giữ chi phí thấp đồng nghĩa với việc sử dụng ít tài nguyên hơn.

Điều cuối cùng rất cần thiết trong hoạt động vì môi trường cũng như trong thành công kinh doanh, đó là bạn phải có một mục tiêu, chiến lược, kế hoạch, nguồn lực và sự phân chia trách nhiệm rõ ràng. Mọi người trong công ty điều phải biết và thấm nhuần những điều này.

HỒ SƠ MÔI TRƯỜNG CỦA IKEA

Bây giờ, tôi có thể nhìn lại Ikea trong nhiệm kỳ của mình và tự tin nói rằng công ty đã có một hồ sơ hoạt động tích cực vì môi trường. Chính những hoạt động này đã mang lại lợi ích cho việc kinh doanh, nhưng để đạt tới kết quả như vậy lại là cả một quá trình không hề dễ dàng.

Vào thập niên 80 và 90, Ikea đã nhận một số chỉ trích gay gắt từ giới truyền thông về những tác động đến môi trường. Trong cả hai lần đó, cấp lãnh đạo của công ty không sẵn sàng phản ứng, cũng như không nhận thức đầy đủ được vấn đề.

Sự cố đầu tiên diễn ra trong những năm 80, khi các thử nghiệm cho thấy những sản phẩm nội thất ván ép có chứa hàm lượng formaldehyde cao quá mức cho phép, một vấn đề đã không được kiểm soát chặt chẽ. Sự cố thứ hai, hồi thập niên 90, liên quan đến cáo buộc sử dụng lao động trẻ em trong các nhà máy của nhà cung cấp tại Pakistan. Mặc dù chưa bao giờ được chứng thực, đây cũng là một tình huống cho thấy chúng tôi đã không kiểm soát được hệ thống của mình.

Vì vậy, thực trạng của Ikea vào năm 1999 là sự tích tụ những trải nghiệm không tốt trong quá khứ. Ở thời điểm đó, chúng tôi cũng thiếu một chiến lược rõ ràng để tiến lên. Công ty đối mặt với các vấn đề của mình một cách dè chừng và thụ động. Đó là một thách thức lớn với tôi; tôi cảm nhận sâu sắc rằng Ikea, với tầm nhìn "tạo ra các sản phẩm dành cho mọi nhà", cần phải đi đầu trong những vấn đề này. Tôi cũng tin rằng một lập trường bảo vệ môi trường mạnh mẽ sẽ có ý nghĩa lớn về mặt kinh doanh. Mặc dù chưa nhận được sự quan tâm của toàn xã hội như

hiện nay (khi đó, hiện tượng ấm lên toàn cầu vẫn chưa bước vào nhận thức của số đông công chúng), các vấn đề môi trường cũng ngày càng nổi cộm, và Ikea cần phải đưa ra lập trường của mình. Công tác xã hội và môi trường trở thành một ưu tiên quan trọng trong định hướng dài hạn "Mười nhiệm vụ trong Mười năm" (10/10) – một kế hoạch mà tôi sẽ đề cập ngay sau đây.

Ban đầu, tôi đối mặt với nhiều nghi hoặc trong nội bộ công ty. Trong đội ngũ quản lý và ban giám đốc đã diễn ra nhiều cuộc thảo luận sôi nổi. Vấn đề được nêu lên không phải là liệu Ikea nên làm gì đó hay không, mà sẽ có bao nhiêu việc cần phải hoàn thành và công ty nên hành động kịp thời ra sao.

Bên dưới là những câu hỏi gây ra nhiều tranh cãi nội bộ nhất:

- Liệu tập trung hơn vào công tác môi trường có làm tăng chi phí và do đó ảnh hưởng đến khả năng sinh lời, khả năng cạnh tranh và khả năng tồn tại của công ty về lâu dài hay không?

- Những vấn đề này là trách nhiệm của Ikea hay trách nhiệm của chính quyền và nhà cung cấp?

- Những hiểm họa môi trường sẽ ảnh hưởng đến xã hội nghiêm trọng đến mức độ nào?

- Liệu công ty nên để những bên khác điều hướng chương trình hành động vì môi trường hay tự mình làm điều đó?

Bây giờ, khi nghĩ lại những cuộc thảo luận trên, tôi thấy hạnh phúc vì chúng tôi đã dành thời gian để thật sự đào sâu những vấn đề ấy trong nội bộ. Như tôi đã nói trước đó, chỉ khi nào bạn đón nhận một giá trị bằng cả trái tim, khi ấy bạn mới có cam kết thật sự đối với việc thực hành giá trị đó.

Quá trình "tiến hóa" trong chiến lược của Ikea

Quay trở lại năm 1999 tại Ikea, những vấn đề ưu tiên của công ty hơi khác một chút so với năm 2009. Vào năm 1999, cấp lãnh đạo của công ty tập trung vào ba vấn đề:

- Điều kiện làm việc tại các nhà cung cấp

- Lâm nghiệp

- Thành phần của sản phẩm

Tất nhiên, đây đều là những lĩnh vực quan trọng, đặc biệt trong ngành kinh doanh mà Ikea đang hoạt động, nhưng công ty cũng chịu sự chỉ trích ngày càng lớn từ giới truyền thông và các tổ chức phi chính phủ về các chính sách môi trường, điều này đã gây ảnh hưởng ngược trở lại ba vấn đề ưu tiên của Ikea. Mối quan hệ với các nhà cung cấp rất quan trọng, bởi các sản phẩm được sản xuất tại các thị trường đang phát triển với điều kiện lao động cũng như nhận thức về môi trường vô cùng hạn chế đang chiếm tỷ lệ ngày càng cao. Bê bối sử dụng lao động trẻ em tại Pakistan trong hoạt động sản xuất trở thành một bước ngoặt quyết định; không ai trong công ty muốn rơi vào tình huống ấy một lần nữa.

Cùng với đó, lâm nghiệp đã luôn là một vấn đề được ưu tiên tại Ikea, bởi gỗ là nguồn nguyên liệu cốt lõi cho các sản phẩm của công ty. Lâm nghiệp cũng là một lĩnh vực rất được các tổ chức phi chính phủ như Hòa bình xanh và WWF chú trọng.

Rất nhiều khách hàng cũng đang ngày càng lưu tâm đến việc lựa chọn những sản phẩm tốt cho sức khỏe, những sản phẩm không chứa các chất độc hại và gây nguy hiểm cho môi trường trong quá trình sản xuất. Tình hình tiêu thụ năng lượng và hiện tượng biến đổi khí hậu là một phần được cân nhắc trong kế hoạch của công ty, nhưng

chúng tôi chưa đạt tới nhận thức sâu sắc về vấn đề như hiện nay. Do đó, cấp lãnh đạo của công ty lúc đó chỉ mới đề ra các hành động trong mảng vận tải.

Thiết lập các quy tắc

Từ năm 2000 đến năm 2009, công ty đã dành thời gian và tài chính để cải thiện điều kiện lao động tại các nhà cung cấp. Năm 2000, chúng tôi đã đặt ra quy tắc ứng xử Ikea (IWAY). Bộ quy tắc này nêu rõ những yêu cầu tối thiểu cho các nhà cung cấp, bao gồm việc tuân thủ luật pháp trong nước, không sử dụng lao động cưỡng bức hoặc lao động trẻ em, không phân biệt đối xử, đề ra mức lương tối thiểu và tiền làm thêm giờ, có môi trường làm việc an toàn và lành mạnh, và phải có trách nhiệm đối với chất thải, khí thải và việc xử lý hóa chất. Khoảng 80 kiểm toán viên áp dụng một bảng kiểm gồm khoảng 90 câu hỏi tại 1.200 nhà cung cấp của công ty trên toàn thế giới (2009). Nếu có bất kỳ sự không tuân thủ nào, các kiểm toán viên sẽ giúp lập ra kế hoạch hành động, tìm kiếm giải pháp và thực hiện những chuyến đi hậu kiểm để đánh giá sự thay đổi. Vào năm 2009, hơn 100.000 vi phạm đã được ghi nhận, trong đó phần lớn đã được chấn chỉnh. Số liệu trên là một chỉ báo tốt cho thấy chính sách này đã và đang cải thiện tiêu chuẩn tại các nhà cung cấp.

Trên quy mô toàn cầu, Ikea có một nhóm giám sát tuân thủ, chịu trách nhiệm hiệu chỉnh các tiêu chuẩn đánh giá và đảm bảo các tiêu chí kiểm toán được áp dụng đồng nhất trên toàn thế giới. Trên hết, các công ty kiểm toán thuộc bên thứ ba như KPMG và PricewaterhouseCoopers cũng tham gia nhằm chứng thực các phương pháp hiện hành và kết quả kiểm toán của Ikea. Đây là yếu tố rất quan trọng để gây dựng hình ảnh tín nhiệm của công ty. Mỗi năm có hơn một nghìn cuộc kiểm toán (từ nội bộ và cả bên thứ ba) được thực hiện.

Tỷ lệ đáp ứng IWAY trung bình của Ikea vào năm 2009 là 93%, tuy nhiên thực tế cho thấy một số vấn đề đáng quan tâm lại không dễ giải quyết chút nào. Thách thức lớn nhất chính là điều kiện lao động tại các nhà cung cấp của Ikea ở Trung Quốc. Trung Quốc, cùng với Ba Lan, là thị trường cung ứng quan trọng nhất của Ikea, đáp ứng hơn 20% nguồn cung của công ty. Việc lấy được thông tin chính xác từ các nhà cung cấp thường rất khó. Các quy định pháp luật không được thực thi, và chính quyền Trung Quốc cũng không có những biện pháp đủ mạnh để cải thiện tình hình. Điều thú vị là, Trung Quốc, một quốc gia cộng sản, lại có các quy định pháp luật lao động liên quan đến giờ làm việc, tiền làm thêm giờ và các vấn đề liên quan khác hết sức tự do khi so sánh với những quốc gia như Thụy Điển.

Tôi có thể hiểu được thế lưỡng nan mà các nhà chức trách Trung Quốc đang gặp phải, bởi họ rõ ràng không muốn đánh mất tính cạnh tranh của ngành xuất khẩu quốc gia. Ikea đã thử nhiều cách để cải thiện tình trạng này theo thời gian, và thành công đạt được thật ít ỏi. Một phương án là tăng chế tài xử phạt đối với các trường hợp không tuân thủ, nhưng cách tốt nhất có lẽ là tăng tỷ trọng sản phẩm của công ty trong tổng sản lượng của mỗi nhà cung cấp. Bằng cách áp dụng chính sách này, việc tuân thủ quy định sẽ được các nhà cung cấp coi trọng hơn. Nhưng không may là tiến trình thúc đẩy các nhà cung cấp cải thiện điều kiện lao động và môi trường vẫn diễn ra hết sức chậm chạp.

Một trong những mối quan tâm lớn nhất của IWAY là ngăn chặn việc các nhà cung cấp cùng nhà thầu của họ sử dụng lao động trẻ em. Điều này đã được chú trọng trong suốt nhiều năm, đặc biệt là ở Ấn Độ. Ikea đã phối hợp với UNICEF và Save the Children để xử lý tận gốc những nguyên nhân khiến người ta sử dụng lao động trẻ em và thực hiện các giải pháp bền vững.

Sự thay đổi lâu dài đòi hỏi cách tiếp cận tổng thể bao gồm hiểu biết về hoàn cảnh những đứa trẻ và phải tiến hành chương trình dài hạn nhằm xử lý những nguyên nhân gốc rễ như đói nghèo, bệnh tật và thiếu giáo dục. Cùng với

UNICEF, công ty đã tham gia vào công tác này kể từ năm 2000. Dự án tập trung vào việc xây dựng nhận thức và huy động các cộng đồng nông thôn tham gia vào những hoạt động ngăn chặn lao động trẻ em. Trong đó bao gồm việc lập ra các hội phụ nữ, cung cấp giáo dục cơ bản cho phụ nữ, mở các trường học tình thương cho trẻ em chưa được đến trường, tiêm phòng chống các loại bệnh thường gặp cho các bà mẹ và trẻ em.

Lâm nghiệp

Lâm nghiệp cũng là một phần không thể thiếu trong chiến lược môi trường của Ikea, bởi hầu hết các sản phẩm của Ikea được làm từ gỗ. Mục tiêu dài hạn của chương trình hành động là chuyển đổi nguồn cho đến khi toàn bộ gỗ được sử dụng trong các sản phẩm của Ikea là những nguyên liệu được khai thác từ những khu rừng đạt chứng nhận quản lý rừng bền vững. Thực tế là việc gia tăng lượng nguyên vật liệu từ gỗ được chứng nhận khó hơn nhiều so với suy nghĩ ban đầu của chúng tôi. Ikea đã làm việc cùng WWF trong nhiều năm để cải thiện công tác quản lý rừng và đấu tranh chống lại việc khai thác bất hợp pháp tại những quốc gia cung cấp gỗ chính như Nga, Trung Quốc, Romania và Việt Nam. Kết quả của nỗ lực gian nan và lâu dài này chính là vào năm 2009, 94% nhà cung cấp đều đáp ứng các điều kiện cơ bản về lâm nghiệp của Ikea.

Tuy nhiên, chỉ có một số lượng rất hạn chế đạt chứng nhận quản lý bền vững – thế nên chương trình này vẫn còn một chặng đường rất dài ở phía trước.

Nguyên liệu thô

Khi Ikea đánh giá lại chiến lược môi trường của mình vào năm 2009, công ty đã phần nào chuyển dịch trọng tâm. Ikea chuyển sang những nỗ lực mạnh mẽ hơn trong lĩnh vực sử dụng hiệu quả nguyên liệu thô (không chỉ giới hạn ở gỗ) và biến đổi khí hậu.

Các sản phẩm của Ikea được thiết kế để tận dụng tối đa nguyên liệu thô (do đó giảm thiểu tối đa lãng phí) và tối ưu hóa các phương tiện sản xuất. Ví dụ, công ty cố gắng tối ưu hóa chuỗi sản xuất ở bất cứ đâu có thể, có nghĩa là các xưởng cưa sẽ được xây dựng gần những khu rừng khai thác gỗ, và các cơ sở sản xuất nội thất vì thế sẽ được đặt gần xưởng cưa. Nếu có thể, Ikea sẽ cố gắng đặt nhiều đơn vị sản xuất nội thất trong cùng một khu vực, gồm những cơ sở có thể sử dụng các phần khác nhau của cây gỗ. Nhờ đó, việc sử dụng nguyên liệu có thể trở nên tối ưu, và hoạt động vận tải xuyên suốt quá trình sản xuất sẽ được giảm xuống hết mức có thể. Ý tưởng này được Ikea Industry Group, Swedwood sử dụng.

Ikea không ngừng phát triển các kỹ thuật sản xuất và thiết kế mới nhằm cắt giảm nguyên liệu thô. Một ví dụ cụ thể là kỹ thuật "board-on-frame"[6] do Ikea tiên phong phát triển. Trong kỹ thuật này, một phần lõi làm từ bìa cứng sẽ được kẹp giữa hai tấm gỗ mỏng. Kỹ thuật này và các kỹ thuật tương tự sẽ được sử dụng tại hầu hết nếu không muốn nói là tất cả các sản phẩm nội thất của Ikea. Tôi sẽ chẳng ngạc nhiên nếu gỗ nguyên khối bị loại bỏ hoàn toàn khỏi quá trình sản xuất và được thay thế bằng các kỹ thuật nội thất "giả gỗ" như board-on-frame.

BIẾN ĐỔI KHÍ HẬU

Mặc dù cắt giảm khí thải CO_2 luôn nằm trong chương trình phát triển bền vững của Ikea, đặc biệt trong vòng vài năm trở lại đây, nhiệm vụ này ngày càng được chú trọng.

Có thể dùng nhiều cách để xác định dấu vết carbon[7] của Ikea. Nếu mọi thứ đều được tính toán – bao gồm hoạt động khai thác nguyên liệu thô tại nguồn, quá trình xử lý tại

---

[6] Là một kỹ thuật ép ván gỗ được phát minh bởi Ikea. Mỗi tấm ván ép được tạo thành bởi một khung gỗ, bên trong là kết cấu bìa cứng theo hình tổ ong.
[7] Nguyên văn "carbon footprint": là tổng khí thải carbon được tạo ra bởi một cá nhân/tổ chức trong quá trình sinh hoạt/sản xuất.

các nhà thầu, quá trình khách hàng vận chuyển sản phẩm đến và đi từ cửa hàng, quá trình khách hàng sử dụng các sản phẩm của Ikea (bóng đèn, thiết bị điện gia dụng lớn...) và tất nhiên là cả các hoạt động của chính công ty, bao gồm cửa hàng, kho bãi, hệ thống nhà cung cấp,... – theo một tính toán sơ bộ thì lượng khí thải CO_2 vào năm 2009 lên đến 27 triệu tấn mỗi năm. Tuy nhiên, 87% trong số đó đến từ hoạt động khai thác nguyên liệu thô, nhà thầu, quá trình đi lại và sử dụng sản phẩm của khách hàng. Chỉ có 13%, tức 3,6 triệu tấn, xuất phát từ các đơn vị trực thuộc Ikea, các nhà cung cấp sản phẩm và hoạt động vận tải. Điều này chứng minh một điều rằng những hoạt động chúng ta dễ thấy thường chỉ chiếm một phần nhỏ của lượng khí thải mà các công ty phải chịu trách nhiệm. Tất nhiên, bạn có thể cho rằng nếu một công ty chỉ tập trung giảm thiểu những loại khí thải trực tiếp (chẳng hạn như khí thải từ cửa hàng, văn phòng, nhà kho, phương tiện vận tải và nhà cung cấp) thì đó chỉ là một chiêu trò làm hài lòng dư luận. Tuy nhiên, tôi đề nghị hãy bắt đầu với chính các hoạt động của bạn, vì nếu muốn tác động và thay đổi ai đó, chẳng hạn như các nhà thầu và khách hàng, bạn cần phải tự mình làm gương.

Vào năm 2006, chúng tôi đã triển khai một sáng kiến toàn diện nhằm cắt giảm khí thải CO_2 tại các bộ phận của Ikea. Dưới tiêu đề "Ikea vì sự tái tạo", chúng tôi gửi

đi một bản ghi nhớ mô tả mục tiêu dài hạn của công ty: hướng tới vận hành toàn bộ Ikea – cửa hàng, nhà kho, văn phòng và các nhà máy thuộc sở hữu của Ikea – bằng năng lượng tái tạo 100%. Một mục tiêu khác là tăng hiệu quả sử dụng năng lượng tại các bộ phận trực thuộc Ikea lên 25%. Đến năm 2008, chúng tôi đã đạt mức sử dụng 45% năng lượng tái tạo cho hệ thống sưởi, 20% là điện năng tái tạo và hiệu suất năng lượng tổng thể tăng lên 20%. Một vài người trong nội bộ công ty tỏ ý rằng mục tiêu dài hạn lên tới 100% mà tôi đã đề ra là không thực tế. Tuy nhiên, tôi cảm thấy những mục tiêu tham vọng sẽ giúp thúc đẩy động lực và gửi đi thông điệp cho thấy cấp quản lý thật sự nghiêm túc hướng tới những cải cách triệt để. Tất nhiên, đó là chưa kể đến việc hôm nay chúng ta chưa biết được công nghệ của ngày mai có thể mang lại những gì.

Ngày nay, các cửa hàng và nhà kho mới của Ikea đều được trang bị các giải pháp năng lượng tái tạo. Ví dụ như máy bơm địa nhiệt, máy bơm nhiệt không khí, nồi hơi đốt sinh khối và năng lượng mặt trời. Như tôi đã đề cập, công ty cũng đang cân nhắc về các dự án điện gió. Cửa hàng Brooklyn ở New York đang thử nghiệm quang điện mặt trời để sản xuất điện. Cửa hàng Thụy Điển ở Karlstad sở hữu hệ thống địa nhiệt lớn nhất tại Thụy Điển. Cửa hàng Spreitenbach ở Zurich, Thụy Sĩ được sưởi ấm hoàn toàn bằng viên nén mùn cưa và ánh nắng mặt trời. Cửa hàng

Wurzburg ở Đức sử dụng hệ thống sưởi ấm và làm mát dưới sàn, máy bơm địa nhiệt và nhiên liệu sinh học lỏng.

Một lĩnh vực khác mà chúng tôi xem như một phần sáng kiến chống biến đổi khí hậu của công ty liên quan đến các chuyến công tác. Trong tổng lượng khí thải thực tế, hoạt động này chỉ chiếm một phần nhỏ, nhưng lại có tầm quan trọng mang tính biểu tượng cao bởi mọi nhân viên đều có thể góp sức của mình. Chúng tôi muốn giảm đáng kể nhu cầu di chuyển bằng cách sử dụng các cuộc họp trực tuyến thông qua website, điện thoại và video. Trong vòng năm tháng đầu của dự án, 9.000 cuộc họp qua website với 27.000 người tham gia đã được tiến hành. Chi phí công tác, vốn có mức gia tăng khoảng 20% mỗi năm, đã giảm 20% so với năm trước.

Hướng đến nguồn cung ứng có trách nhiệm

Một phương diện quan trọng trong việc cắt giảm khí thải CO_2 chính là chiến lược tìm nguồn cung ứng. Ikea đang hướng tới quy trình sản xuất theo khu vực thay vì quy trình sản xuất toàn cầu. Chúng tôi đã dự đoán rằng về lâu dài chi phí vận tải sẽ tăng cao hơn. Thêm vào đó, nhu cầu rút ngắn thời gian sản xuất, mức tăng chậm dần của lợi thế kinh tế nhờ quy mô, cùng biến động tiền tệ đều ủng hộ quan điểm cần phải dịch chuyển hệ thống sản xuất

đến gần thị trường bán hàng hơn. Từ góc nhìn của hoạt động vận tải, sự dịch chuyển này có lợi hơn đối với môi trường. Vào năm 2009, 56% sản phẩm bán ra tại Trung Quốc có nguồn cung ứng ngay tại châu Á. Trong vòng tám năm, con số này được dự đoán sẽ tăng lên 85%. Khoảng 40% sản phẩm bán ra tại Nga có nguồn cung ứng tại Nga. Không may là con số này khó có thể tăng cao hơn nữa (tôi sẽ nói thêm về điều này sau). Công ty sản xuất của Ikea, Swedwood, gần đây đã mở cửa nhà máy mà họ nắm toàn phần sở hữu tại Mỹ. Vào năm 2009, chỉ 18% sản phẩm tiêu thụ tại Mỹ được sản xuất từ các nguồn cung ứng tại Bắc Mỹ. Kế hoạch của chúng tôi là tăng tỷ lệ cung ứng bản địa tại Mỹ lên 35% trong vòng tám năm.

Một khía cạnh quan trọng khác của chiến lược tìm nguồn cung ứng vì môi trường của công ty chính là hình thức đóng gói phẳng[8] đối với đồ nội thất, giúp vận chuyển hiệu quả hơn.

Những sáng kiến khác bao gồm tối đa hóa khả năng đóng gói, giao hàng trực tiếp, gia tăng tỷ lệ lấp đầy tải trọng trên xe và yêu cầu đối với các nhà cung cấp dịch vụ vận tải.

---

[8] Nguyên văn "flat pack": là hình thức đóng gói vận chuyển của Ikea, sản phẩm nội thất được chia thành nhiều phần nhỏ, xếp gọn trong hộp carton, đi kèm hướng dẫn để chính khách hàng tự tay lắp ráp sản phẩm cuối cùng.

Tất cả những bước này đều nhằm cải thiện hiệu quả vận tải đường bộ – lĩnh vực vẫn đòi hỏi nhiều thay đổi hơn nữa.

Những quy phạm pháp luật liên quan đến tiêu chuẩn xe tải, tiêu chuẩn nhiên liệu, thuế phí đường bộ,... sẽ đẩy nhanh tốc độ thay đổi. Vẫn tồn tại thách thức lớn ở lĩnh vực vận tải biển, bởi sự mất cân bằng không nhỏ giữa vận chuyển hàng hóa đi và đến tại châu Âu, châu Á và Mỹ. Từ châu Á đến châu Âu, một chuyến đi có tỷ lệ lấp đầy tải trọng 100% chỉ đạt tỷ lệ lấp đầy 20 - 25% trên chặng đường về châu Á. Từ châu Âu đến Mỹ, một chuyến đi có tỷ lệ lấp đầy tải trọng 100% chỉ đạt tỷ lệ 35 - 40% trên chặng về (số liệu từ năm 2008/2009). Vấn đề thiếu hụt trên những chuyến chiều về cũng thường xảy ra với những chuyến xe tải trên khắp châu Âu. Đó là một khoảng trống đầy tiềm năng để gia tăng hiệu quả sử dụng năng lượng nếu có ai tìm ra được giải pháp phù hợp cho vấn đề này.

Hai mục tiêu chính mà mọi công ty nên đặt ra đó là ngừng vận chuyển "không khí" – tức là những thùng hàng bỏ trống – và tăng cường vận tải đường sắt. Có hai rào cản lớn hiện tại đang ngăn chặn sự thay đổi trong vấn đề này tại châu Âu: đó là thiếu vắng tiêu chuẩn chung trên toàn châu Âu (ví dụ như kích cỡ đường ray) và thiếu vắng sự cạnh tranh, bởi đường sắt thường thuộc sở hữu nhà nước (cũng có thể nói thêm rằng chính sự thiếu linh hoạt của

đường sắt cũng là một yếu tố dẫn đến tình trạng trì trệ của loại hình vận tải này trong thời đại ngày nay).

Khi những thay đổi quyết liệt được tiến hành trong công ty của bạn, đã đến lúc bạn chuyển hướng sự tập trung sang các nhà cung cấp và đối tác của họ, đồng thời quan sát các khách hàng sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ và thử tìm cách giúp quá trình sử dụng ấy tiêu thụ ít năng lượng hơn.

Vào năm 1999, Ikea tỏ ra tụt hậu về mặt nhận thức cũng như các dự án vì môi trường. Mười năm sau, chúng tôi đã đạt đến một nấc thang trưởng thành mới, trong đó tính bền vững đã thật sự ăn sâu vào hệ thống vận hành và chiến lược của công ty. Áp lực cải tiến không chỉ xuất phát từ những người đứng đầu doanh nghiệp. Động lực và ý chí cải tiến hiện diện ở khắp mọi nơi. Tôi tin rằng điều này sẽ tạo nên sự khác biệt to lớn trong những năm sắp tới.

Đó là điểm mấu chốt. Để tạo ra những sáng kiến trên diện rộng, công ty sẽ phải đến một ngã rẽ nơi động lực thay đổi không bắt nguồn từ những người đứng đầu nữa. Đó là điểm đánh dấu bước chuyển biến có tính căn bản trong văn hóa doanh nghiệp, một sự chuyển biến của toàn công ty, khi người lao động cũng như quản lý cùng đảm nhận và nắm lấy những sáng kiến này như một phần tất yếu của các kế hoạch và quy trình kinh doanh tốt nhất.

TÁC ĐỘNG CỦA CHỦ NGHĨA MÔI TRƯỜNG LÊN LỢI NHUẬN

Vậy chi phí của công tác môi trường thì sao? Liệu những hoạt động này có tác động tiêu cực lên khả năng sinh lời không? Như đã mô tả trong ví dụ ở trên về Ikea, chắc chắn phải có những khoản đầu tư nhất định để có thể tạo ra sự thay đổi. Cụ thể, Ikea đã đầu tư vào năng lượng tái tạo cho các cửa hàng cũng như đầu tư vào đội ngũ nhân lực – chẳng hạn như nhóm kiểm toán viên giám sát nhà cung cấp hay các chuyên gia lâm nghiệp. Những chi phí này có hợp lý trên khía cạnh lợi nhuận hay không phụ thuộc vào tầm nhìn kinh doanh của bạn. Nếu chỉ nhìn ngắn hạn, những hạng mục này có thể xuất hiện dưới dạng những khoản lỗ trong bảng cân đối kế toán; nhưng về dài hạn, bạn sẽ nhận về lợi nhuận từ khoản đầu tư này. Ví dụ, so sánh với giá năng lượng thời điểm hiện tại, việc đầu tư vào năng lượng tái tạo có thể có thời gian hoàn vốn dài hơn nhiều so với các khoản đầu tư thông thường. Nhưng nếu bạn tin rằng năng lượng và nhiên liệu sẽ tăng giá theo thời gian, phép tính này sẽ hứa hẹn một kết quả tích cực và bạn sẽ giữ thế chủ động trong viễn cảnh giá năng lượng leo thang.

Khi Ikea cân nhắc về số tiền chi cho lực lượng kiểm toán viên tại các nhà cung cấp và chuyên gia lâm nghiệp, chúng tôi đã đẩy mạnh khoản chi này bằng cách chỉ ra

sự cải thiện về năng suất tại các nhà máy cũng như hiệu năng trong việc sử dụng nguyên liệu thô (gỗ). Các chuyên gia lâm nghiệp không chỉ giúp Ikea truy vết nguồn gốc của gỗ dùng trong sản phẩm, một nhiệm vụ của việc tuân thủ quy tắc ứng xử (bởi Ikea muốn đảm bảo gỗ của mình không đến từ những khu rừng nguyên sinh), mà họ còn giúp Ikea cải thiện hiệu suất sử dụng gỗ, tận dụng được nhiều nguyên liệu hơn từ cây gỗ. Nói cách khác, điều đó khiến cho chúng tôi trở thành một nhà sản xuất tốt hơn, hiệu quả hơn. Các kiểm toán viên giúp nhà cung cấp cải thiện tiêu chuẩn sức khỏe và an toàn, cải thiện quy trình sản xuất và điều kiện làm việc, qua đó tăng cường hiệu quả làm việc và động lực của nhân viên trong nhà máy.

Bên cạnh những phép tính lợi nhuận cơ bản như trên, với tầm nhìn dài hạn, công ty phải tính thêm ích lợi của việc xây dựng lòng tin và sự trung thành nơi khách hàng, nhân viên, chính quyền, các tổ chức phi chính phủ và những bên liên quan – trái ngọt của các chính sách môi trường có trách nhiệm.

Mục đích tôi đưa ra những ví dụ tường tận về hoạt động của Ikea là để chứng minh rằng chỉ có thông qua hành động bạn mới đạt được sự tín nhiệm. Nhiều công ty chỉ nói chung chung về cam kết của mình đối với môi trường. Sự tín nhiệm đến từ thực tế. Tôi cũng khám phá ra rằng

sự tín nhiệm còn có thể được khơi dậy từ những giá trị vững chắc. Chỉ khi các cổ đông thấy được những người đại diện công ty luôn hành động thống nhất cùng những giá trị đã được tuyên bố, họ mới tin những lời hứa đó là chân thật.

Một câu hỏi thường xuyên được thảo luận trong ban giám đốc và các cuộc họp quản trị là nên triển khai chiến lược truyền thông như thế nào để lan tỏa các hành động vì xã hội và môi trường. Nhiều công ty cũng đã đúc rút được rằng tốt hơn hết là ta nên tập trung truyền thông kết quả thay vì kế hoạch tương lai. Câu hỏi tiếp theo là ta nên truyền thông những gì mình đã đạt được như thế nào, một cách khiêm tốn hay hoành tráng? Câu hỏi này hóc búa hơn. Một mặt, bạn không muốn nhân viên, khách hàng và các bên liên quan khác nghĩ rằng công ty chẳng làm được gì nhiều nhặn. Mặt khác, bạn không muốn bị xem là khoe khoang, lấy lợi ích marketing làm động lực chủ yếu để tiến hành công tác môi trường. Cách truyền thông hiệu quả nhất là tập trung vào nhân viên và những bên liên quan có mối quan tâm đặc biệt đối với vấn đề này – chính là các tổ chức phi chính phủ và cơ quan nhà nước.

Bên cạnh truyền thông về những kết quả đã được chứng thực, bạn cũng có thể nói về cả những mục tiêu tương lai – đó cũng là một cách làm tốt miễn là bản thân bạn tin

tưởng rằng mình đang đi đúng hướng để đạt tới những mục tiêu này. Bạn sẽ nhận thấy thách thức lớn nhất chính là nỗ lực truyền thông hướng đến khách hàng, đặc biệt khi bạn đang làm trong ngành tiêu dùng. Việc thu hút sự chú ý của khách hàng vốn dĩ đã rất khó khăn, và như tôi đã nói ở trên, bạn phải tỏ ra nghiêm túc và tận tâm đối với vấn đề môi trường. Chỉ đưa ra vài thông cáo báo chí sẽ chẳng đủ hiệu nghiệm.

Đây là một số gợi ý từ tôi:

- Đừng cố nói tất cả mọi thứ; hãy tập trung vào một vài thông điệp tuy ít nhưng quan trọng.

- Đừng bao giờ nói về việc mình đang làm tốt ra sao; chỉ cung cấp dữ liệu thực tế.

- Hãy để người tiếp nhận tự đánh giá bạn đã làm đủ hay chưa.

- Hãy đưa ra thông tin cụ thể – gồm dữ kiện và số liệu.

- Nếu có thể, hãy để người khác nói về thành tựu của bạn; lời kể chỉ từ bản thân doanh nghiệp sẽ luôn gây ra sự nghi ngại.

Trong thời gian làm việc ở Ikea, tôi luôn tập trung vào các hoạt động thực tế hơn là truyền thông. Có lẽ điều đó đã dẫn đến hệ quả là chúng tôi thường xuyên bị chỉ trích từ bên trong lẫn bên ngoài vì không truyền thông đủ tốt và không cho thấy được những gì chúng tôi đã làm. Mặc dù vậy, tôi vẫn tin một công ty nên cẩn thận với hoạt động truyền thông đối ngoại. Trách nhiệm vì xã hội và môi trường nên là sự đóng góp hiển nhiên cũng giống như đóng thuế vậy – và hầu hết các công ty không truyền thông với khách hàng rằng họ đã đóng bao nhiêu thuế. Điều quan trọng nhất là bạn phải chân thành và sự chân thành ấy sẽ chạm đến những người khác.

HOẠT ĐỘNG TỪ THIỆN

Một số câu hỏi khác cũng thường được thảo luận trong ban giám đốc là chính sách từ thiện và việc hợp tác với các tổ chức phi chính phủ. Về vấn đề này, tôi luôn giữ vững bốn nguyên tắc sau:

- Sự tập trung

- Tính liên hệ với hoạt động kinh doanh

- Sự tham gia xuyên suốt

- Hiệu quả về chi phí

Tập trung tài trợ cho một số tổ chức phi chính phủ mà ở đó công ty là một mạnh thường quân quan trọng sẽ giúp bạn có khả năng tạo ảnh hưởng và xây dựng một mối quan hệ đối tác bền vững. Hãy ưu tiên cho những vấn đề có liên hệ với hoạt động kinh doanh của bạn (chẳng hạn như lao động trẻ em là một vấn nạn trong ngành sản xuất thảm). Bằng cách đó, bạn sẽ dễ dàng kết nối nhân viên của mình với các dự án hơn. Các tổ chức phi chính phủ đề cao việc đích thân tham gia chứ không chỉ đóng góp tiền bạc. Điều đó cũng giúp bạn có cơ hội lôi kéo nhân viên, những người sẽ cảm thấy hăng hái và tự hào về những đóng góp của công ty cho xã hội. Hãy tìm kiếm các dự án hiệu quả về chi phí, nơi những nỗ lực của bạn chạm tới cuộc sống của nhiều người. Hãy ưu tiên cho những dự án giúp các cá nhân trở nên tự lực và có khả năng tự tìm kiếm việc làm.

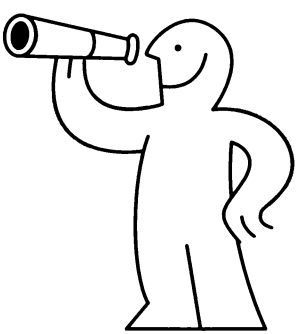
Những năm trở lại đây, hoạt động xã hội và môi trường ở các doanh nghiệp được triển khai ngày càng mạnh mẽ. Dù vậy, tôi tin là chúng ta mới chỉ thấy sự khởi đầu của

xu hướng này. Dân số thế giới vẫn đang gia tăng nhanh chóng. Điều kiện sống đã được cải thiện ở nhiều quốc gia đang phát triển. Điều này sẽ tiếp tục gia tăng áp lực đối với việc sử dụng nguồn tài nguyên thiên nhiên đang ngày một khan hiếm. Những thay đổi vẫn là quá chậm chạp so với đòi hỏi thực tế và trong viễn cảnh những năm tới, môi trường ngày càng chịu tàn phá nặng nề hơn, sẽ có thêm nhiều áp lực buộc chúng ta phải có hành động cấp bách hơn nữa. Tôi nghĩ các công ty cần sáng suốt đưa ra các chương trình hành động tích cực ngay hôm nay để đáp ứng kỳ vọng ngày càng tăng của xã hội trong tương lai.

Trách nhiệm vì xã hội
và môi trường nên là sự
đóng góp hiển nhiên cũng
giống như đóng thuế vậy.

CHƯƠNG 04

Góc nhìn thị trường



Chúng ta hãy thử thay đổi góc nhìn. Thay vì chú tâm vào thị phần, doanh thu và lợi nhuận mà các công ty có thể thu được từ những quốc gia mà họ đang hoạt động, chúng ta hãy xem xét làm thế nào một công ty có thể cống hiến giá trị cho một thị trường cụ thể. Hãy thử xem ví dụ về đóng góp của Ikea tại các thị trường mới nổi.

1. *Mang lại những sản phẩm nội thất gia đình có thiết kế đẹp, chất lượng, hữu dụng và bền bỉ với mức giá thấp cho các tầng lớp trung lưu.* Trong quá trình phác thảo cơ sở khách hàng[9] của Ikea, chúng tôi phải cân nhắc xem ai muốn mua sản phẩm của mình. Tầng lớp trung lưu đang lên có nhu cầu khá lớn đối với sản phẩm nội thất gia đình. Về cơ bản, thị trường lúc đó mới chỉ có những thương hiệu thiết kế nhập khẩu đắt tiền và các sản phẩm thủ công địa phương chất lượng thấp.

   Ikea như cá gặp nước và dễ dàng tận dụng cơ hội từ môi trường như vậy. Với tiêu chuẩn chất lượng tương tự cùng danh mục mặt hàng đa dạng không kém gì

---

[9] Nguyên văn "customer base": là nhóm khách hàng liên tục mua hàng hóa hoặc dịch vụ của một doanh nghiệp. Những khách hàng này là một nguồn doanh thu chính của công ty.

ở các nước phát triển, Ikea có thể cung cấp và tung ra thị trường mới nổi những sản phẩm độc đáo ở mức giá phải chăng hơn nhiều. Ví dụ, ở Trung Quốc, mức giá của Ikea thường thấp hơn 50% so với ở các nước châu Âu. Phương thức xây dựng cơ sở khách hàng của Ikea là thông qua việc nghiên cứu cuộc sống tại gia của mọi người, cố gắng tìm hiểu nhu cầu của họ rồi đề xuất giải pháp cho những nhu cầu đó. Bởi vậy, Ikea trở thành lời giải hấp dẫn với cả khách hàng lẫn chính quyền, bởi chính quyền (chí ít là ở hầu hết các quốc gia) đều quan tâm đến việc nâng cao chất lượng sống của người dân. Do đó, Ikea sẽ trợ giúp bằng cách tạo ra các sản phẩm chất lượng.

Khi các công ty phương Tây đặt chân vào những thị trường mới nổi như Trung Quốc, họ có thể bị cuốn vào suy nghĩ về việc giảm chất lượng của danh mục sản phẩm để đưa ra mức giá cạnh tranh mà vẫn có biên lợi nhuận tốt. Đây không phải là cách tiếp cận hay. Việc chào bán sản phẩm có chất lượng và thiết kế hàng đầu là yếu tố tạo nên sự khác biệt khi đặt chân vào các quốc gia này. Điều đó không chỉ dừng ở ý nghĩa đơn thuần là bán các sản phẩm độc đáo cho khách hàng, mà quan trọng hơn, điều này giúp các nhân viên bản địa nhận ra rằng quốc gia của mình cũng được coi trọng không kém gì các thị trường phương Tây.

Xuyên suốt lịch sử của mình, Ikea đã cho thấy họ tập trung vào nhu cầu tìm kiếm những sản phẩm nội thất chất lượng đáp ứng đúng yêu cầu mà người tiêu dùng mong muốn. Điều này đã củng cố sức hút của Ikea cả ở thị trường trong nước và nước ngoài.

2. *Đem lại việc làm và đóng thuế.* Ikea đầu tư và sở hữu cả cửa hàng bán lẻ lẫn các đơn vị sản xuất. Ví dụ, ở Nga, cho đến nay công ty đã đầu tư 4 tỷ đô-la vào các trung tâm mua sắm, cửa hàng bán lẻ, nhà kho và các đơn vị sản xuất. Bên cạnh đó, Ikea còn đóng vai trò quan trọng trong hoạt động xuất khẩu; công ty này chiếm tới 20% khối lượng thảm trải sàn xuất khẩu của Ấn Độ và là nhà xuất khẩu đồ nội thất lớn nhất của Nga. Trung Quốc đóng góp hơn 20% trong nguồn cung ứng của Ikea. Công ty cũng ủng hộ hoạt động sản xuất cho thị trường bản địa. Có đến 40% sản phẩm của Ikea được bán tại Nga là hàng sản xuất tại Nga. Hơn 50% sản phẩm bán tại Trung Quốc là hàng sản xuất tại Trung Quốc.

   Khi các công ty phương Tây đang ngày càng có vị thế vững chắc tại các thị trường mới nổi, tôi có thể cảm nhận được sự bức xúc ngày càng gia tăng ở phía nhà chức trách địa phương, với những băn khoăn rằng các công ty này phải đóng thuế nhiều hơn và cống hiến nhiều hơn cho ngành sản xuất bản địa. Điều này

tôi có thể hiểu được. Tất nhiên, trong một vài trường hợp, những khoản lỗ đã tích tụ suốt nhiều năm trời khi doanh nghiệp cố gắng kinh doanh thành công. Sau đó, những khoản lỗ này có thể được bù đắp lại bằng lợi nhuận trong nhiều năm khi công ty bắt đầu sinh lời. Không ngạc nhiên khi thực tế này có thể gây nên mối nghi hoặc rằng công ty đang có những toan tính về thuế.

Từ đó lại nảy sinh những động thái phản ứng từ chính quyền và cơ quan thuế, mà trong mắt của các doanh nghiệp phương Tây đây là những hành vi nhũng nhiễu. Khi các sự vụ này được thông tin cho báo giới phương Tây, họ thường mô tả chúng như những biểu hiện của tham nhũng và hành vi hạn chế cạnh tranh. Điều này lại càng tăng thêm sự chia rẽ và thiếu đồng cảm giữa các doanh nghiệp/quốc gia phương Tây với thị trường nước ngoài. Một cuộc đối thoại liên tục giữa các công ty và nhà chức trách để tìm ra mức đóng thuế hợp lý sẽ góp phần quan trọng giúp tránh những xung đột không cần thiết.

3. *Cung cấp bí quyết để xây dựng ngành xuất khẩu có sức cạnh tranh trên toàn cầu.* Ikea hỗ trợ các nhà cung cấp về tài chính lẫn các bí quyết thực tiễn. Chẳng hạn như sáng kiến công nghiệp hóa ngành sản xuất thảm ở Ấn

Độ và liên doanh với công ty nội thất ở Nga: việc hỗ trợ ngành sản xuất bản địa gần như luôn là ưu tiên hàng đầu của các chính quyền ở những thị trường mới nổi. Đối với họ, điều này quan trọng hơn việc đầu tư vào cửa hàng bán lẻ và cũng là đóng góp quan trọng nhất mà các công ty phương Tây có thể mang lại cho nỗ lực tăng trưởng ở các nước này.

4. *Cải thiện tiêu chuẩn môi trường và xã hội trong sản xuất.* Một trong những nguyên tắc tại Ikea (đã đề cập trong chương trước) đó là các nhà cung cấp phải tuân thủ bộ quy tắc ứng xử của công ty. Chúng tôi tiến hành hơn một nghìn cuộc kiểm toán mỗi năm để đảm bảo việc tuân thủ được ổn định và liên tục. Đến năm 2009, hơn 100.000 vi phạm được ghi nhận, hầu hết trong số đó đã được chấn chỉnh. Ikea cũng phát triển các dự án nhằm cải thiện tiêu chuẩn môi trường, chẳng hạn như Sáng kiến Bông (Better Cotton Initiative) ở Ấn Độ. Các thành viên của sáng kiến này, trong đó có Ikea, đào tạo nông dân trồng bông theo cách thân thiện với môi trường, không sử dụng thuốc trừ sâu và dùng nước ít hơn nhiều trong quy trình trồng trọt.

   Trái ngược với những gì nhiều người phương Tây nghĩ, các thị trường mới nổi có mối quan tâm rất lớn đến môi trường, cả chính quyền và công chúng. Điều này mang

đến cho các doanh nghiệp – khi bước chân vào những thị trường này – cơ hội trở thành một tấm gương tốt và chứng minh bằng hành động rằng họ thật sự quan tâm. Nhưng ở mặt khác, cả chính quyền lẫn nhà cung cấp đều chẳng ngó ngàng đến việc cải thiện điều kiện lao động tại các nhà máy. Dường như tồn tại một suy nghĩ mặc nhiên rằng sự cải thiện điều kiện lao động sẽ làm suy yếu sức cạnh tranh. Như đã làm rõ trong các chương trước, tôi chưa bao giờ tin vào lập luận này.

5. *Sáng kiến Xã hội Ikea cải thiện điều kiện cho các nhóm có thu nhập thấp.* Ikea và UNICEF có mối quan hệ đối tác sâu rộng tại Ấn Độ, bao gồm các dự án lan tỏa khắp 500 làng mạc với hơn một triệu người dân. Khoảng 80.000 trẻ em đang được tiếp nhận nền giáo dục mà nếu không có các dự án này, các em sẽ không bao giờ được đến trường.

   Cảm nhận của tôi là chính quyền ở các thị trường mới nổi khá bối rối trước việc các doanh nghiệp đang tiến hành những hoạt động được xem là từ thiện. Một mặt, họ công nhận sự đóng góp, nhưng mặt khác, họ cho rằng giáo dục và y tế là trách nhiệm của chính quyền. Có lẽ là cách tốt nhất để định hướng các sáng kiến xã hội là hợp tác với các tổ chức từ thiện và tổ chức phi chính phủ có mối quan hệ tốt với chính quyền.

MỘT CAM KẾT KHIÊM TỐN, NGHIÊM CẨN VÀ DÀI HẠN

Triết lý của Ikea là tuyển dụng và đầu tư vào người dân địa phương. Các giá trị và phong cách quản trị của công ty mở thêm một góc nhìn mới cho thị trường bản địa. Nhưng đồng thời, quan điểm của công ty về con người, nghệ thuật lãnh đạo và quản trị đôi lúc cũng gây bối rối, kích thích sự tò mò, động lực và cơ hội học hỏi mới cho các quản lý bản xứ. Đặc biệt, Ikea xây dựng mối quan hệ dài hạn với các nhà cung cấp, và điều này góp phần phát triển năng lực của cơ sở nhà cung cấp.

Ví dụ tại Ấn Độ

Chúng ta hãy xem xét trường hợp Ấn Độ. Đối với những người dân nghèo nhất nước này, Ikea đang cung cấp giáo dục và chăm sóc y tế thông qua sự hợp tác với UNICEF. Điều này giúp họ chuẩn bị hành trang bước chân vào thị trường lao động. Đối với những người đang làm công việc có thu nhập thấp, Ikea hỗ trợ họ bằng cách cải thiện điều kiện lao động tại các nhà cung cấp thông qua bộ quy tắc ứng xử của công ty. Đối với tầng lớp trung lưu, Ikea giúp họ với những sản phẩm nội thất gia đình tốt, mức giá phải chăng (tại Ấn Độ, điều này hoàn toàn khả thi miễn là các điều luật về quyền sở hữu của người nước ngoài còn

dễ thở). Về phía các doanh nhân, Ikea hỗ trợ các nhà cung cấp và qua đó góp phần tạo thêm việc làm và tăng cường khả năng cạnh tranh toàn cầu. Trên khắp thị trường này, Ikea nhấn mạnh vào sự đổi mới trong những lĩnh vực nhận được sự quan tâm của toàn dân. Ví dụ, công ty ủng hộ những cách thức trồng bông mới có khả năng giảm thiểu thuốc trừ sâu cũng như giúp tiết kiệm nguồn nước ít ỏi (Sáng kiến Bông đã được đề cập ở trang 114).

Sự hòa mình vào cuộc sống Ấn Độ của Ikea đã cho thấy bằng cách chạm đến nhiều nhóm cư dân khác nhau trong cùng một đất nước, một công ty có thể góp phần làm xã hội trở nên tốt đẹp hơn như thế nào.

Mở rộng đóng góp trên toàn cầu

Để thành công, các doanh nghiệp toàn cầu phải vắt óc suy nghĩ xem bằng cách nào họ có thể cống hiến nhiều hơn. Việc chỉ cung cấp việc làm và (thỉnh thoảng) đóng thuế cho chính quyền của một nước là không đủ. Các doanh nghiệp toàn cầu còn có một trọng trách lớn hơn nhiều, đó là tạo ra sự thay đổi thật sự và xây dựng một xã hội tốt đẹp hơn. Quan niệm cũ – "Việc kinh doanh chỉ là làm ăn", mặc định rằng mọi trách nhiệm đối với công cuộc phát triển xã hội và môi trường là nhiệm vụ của nhà nước. Suy nghĩ này đã lỗi thời rồi.

Hai thách thức chính của nhân loại là đói nghèo và môi trường. Hai thách thức này có thể được giải quyết thành công chỉ khi nào doanh nghiệp, chính quyền và xã hội dân sự bắt tay cùng nhau. Phát triển những sản phẩm giúp cải thiện cuộc sống, và tạo ra công ăn việc làm bền vững là cách tốt nhất để đánh bại đói nghèo. Những công việc sẽ đem đến cho nhân viên một cuộc đời tốt đẹp, có phẩm giá và sự kính trọng, những công việc đóng góp vào tăng trưởng dài hạn và năng lực cạnh tranh của các nước đang phát triển – sẽ là lực đẩy cho sự thay đổi. Và những thách thức môi trường sẽ được giải quyết tốt nhất bởi các doanh nghiệp đang nỗ lực vì sự phát triển bền vững của khách hàng, nhà cung cấp và các bên liên quan. Bất kỳ công ty nào muốn hoạt động ở các thị trường mới nổi sẽ thành công rực rỡ nếu biết theo đuổi những mục tiêu to lớn hơn, thay vì chỉ nghĩ đến tối ưu hóa lợi nhuận. Nếu bạn làm được, khả năng sinh lời bền vững sẽ tăng lên.

“

Các giá trị và phong cách
quản trị của công ty
mở thêm một góc nhìn mới
cho thị trường bản địa.

PHẦN

Tạo sự khác biệt

Trong phần này, tôi sẽ giải thích những yếu tố làm nên một mô hình kinh doanh thành công – các thành phần của nó, tầm quan trọng của hành động dám dấn thân trong quá trình phát triển mô hình kinh doanh, và sự liên hệ của mô hình kinh doanh với tầm nhìn và giá trị. Tôi cũng sẽ làm rõ những thách thức của việc chuyển đổi từ một công ty nhỏ thành một doanh nghiệp toàn cầu, những khó khăn khi cố gắng giữ đúng hướng đi với một mô hình kinh doanh thành công.

Một điều thường thấy trong nhiều ngành hàng bán lẻ là việc phát triển sản phẩm cũng như quyền sở hữu thương hiệu không nằm trong tay các công ty điều hành hệ thống bán lẻ, mà được kiểm soát bởi các công ty khác. Đây là trường hợp xảy ra trong các ngành hàng lớn như điện máy, thiết bị gia đình, thực phẩm và hàng DIY[10] .

Trong ngành đồ trang trí và nội thất gia đình, một số nhà bán lẻ kiểm soát cả thương hiệu lẫn cửa hàng. Chính vì sự phân chia "quyền lực" giữa người nắm giữ thương hiệu và nhà bán lẻ, nên đối với hầu hết người tiêu dùng,

---

[10] DIY: viết tắt của cụm từ tiếng Anh "do it yourself", có nghĩa là "tự mình làm". Thay vì bán cho khách hàng những sản phẩm hoàn chỉnh, những công ty bán hàng DIY sẽ bán cho khách hàng công cụ và nguyên vật liệu để khách hàng tự làm thành sản phẩm hoàn chỉnh, tùy thuộc vào sự khéo tay và khả năng sáng tạo của họ.

sự khác biệt trong danh mục sản phẩm, giá cả, dịch vụ và trải nghiệm cửa hàng giữa các nhà bán lẻ gần như không thể nhận biết. Hiển nhiên là, bí quyết mang lại khả năng sinh lời và thành công chính là tạo ra sự khác biệt. Nhiều nhà bán lẻ đang phải vật lộn để làm được điều này và rốt cuộc rơi vào tình trạng chỉ có thể tồn tại dựa vào một biên lợi nhuận rất nhỏ thông qua việc nỗ lực tạo ra các mặt hàng tương tự nhưng có chất lượng tốt hơn đối thủ, hoặc chỉ đạt được lợi thế mong manh dựa vào vị trí cửa hàng. Những đổi mới trong ngành bán lẻ thường dễ sao chép, và những điểm khác biệt tiềm năng không thể tồn tại lâu. Theo quan điểm của tôi, nhà bán lẻ chỉ có thể đạt được thành công đáng kể nếu có một danh mục sản phẩm độc đáo và kiểm soát toàn bộ chuỗi giá trị từ khâu phát triển sản phẩm, sản xuất cho đến chuỗi cửa hàng bán lẻ. Hiện tại, xu hướng ngành rõ ràng đang đi theo con đường đó. Ngày càng có nhiều nhà bán lẻ đang phát triển thương hiệu của riêng mình, và tôi tin chúng ta sẽ thấy sự sụt giảm các thương hiệu giá rẻ và tầm trung thuộc sở hữu của các tập đoàn hàng tiêu dùng nhanh (FMCG). Về dài hạn, các tập đoàn hàng tiêu dùng nhanh sẽ chỉ còn thu hút nhu cầu đối với các thương hiệu cao cấp.

Một doanh nghiệp có khả năng kiểm soát toàn bộ chuỗi giá trị chính là Ikea, và đây là một trong những lý do then chốt mang tới thành công cho công ty.

THIẾT LẬP MỘT MÔ HÌNH KINH DOANH THÀNH CÔNG

Ikea đã dành 30 năm, từ năm 1943 đến năm 1972, để phát triển mô hình kinh doanh của mình trước khi mở rộng ra nước ngoài. Trên thế giới hiện nay, đó là một khoảng thời gian đủ dài cho hầu hết các công ty trải qua từ khởi sự, phát đạt và lụi tàn, mà với Ikea đó mới chỉ là giai đoạn khởi động trước khi bứt phá. Để so sánh, Walmart, nhà bán lẻ lớn nhất thế giới, bắt đầu khởi sự kinh doanh gần như cùng thời với Ikea (1945) và ngày nay có doanh thu nhiều gấp 18 lần Ikea. Microsoft thành lập năm 1975 và có doanh thu lớn hơn khoảng hai lần. Google bắt đầu vào năm 1998 và chỉ trong 10 năm đã đạt doanh thu ngang tầm với Ikea.

TẠI SAO IKEA LẠI MẤT NHIỀU THỜI GIAN ĐẾN THẾ?

Có lẽ đó là một biểu hiện của thời đại. Ikea là một công ty Thụy Điển; Thụy Điển là một thị trường nhỏ, chỉ cần một công ty thành công cũng đủ khiến cho thị trường bão hòa. Việc mở rộng ra nước ngoài là lựa chọn duy nhất để có thể tiếp tục tăng trưởng. Tuy nhiên, khi ấy, việc mở rộng ra toàn cầu không phải là chuyện dễ dàng. Điều kiện cho

việc kinh doanh toàn cầu đã cải thiện đáng kể trong 20 năm qua. Điều này có thể giải thích phần nào lý do một công ty như Walmart có thể tăng trưởng nhanh hơn trong giai đoạn đầu của quá trình phát triển, bởi họ có một thị trường sân nhà khổng lồ so với Ikea.

Một lý do khác khiến Ikea mất nhiều thời gian như vậy chắc chắn liên quan đến lĩnh vực hoạt động. Đồ nội thất gia đình là một ngành kinh doanh quá ổn định khi so sánh với ngành hàng khác. Những chiếc ghế có hình dạng chẳng khác mấy trong suốt vài trăm năm qua. Bản thân lĩnh vực này và cuộc cạnh tranh trong ngành chứng kiến rất ít sự phát triển. Trên thực tế, hầu hết các đổi mới trong ngành bán lẻ nội thất gia đình chính là do Ikea thúc đẩy. Điều này giúp công ty có thể phát triển theo tốc độ của mình, với sức ép rất nhỏ từ bên ngoài.

Nhưng tôi cho rằng, lý giải quan trọng nhất nằm trong ADN của công ty. Ikea có một chính sách tài chính rất chặt chẽ – phải kiếm được tiền trước khi tiêu tiền. Tăng trưởng rất quan trọng, nhưng bạn phải chăm sóc tốt khách hàng của mình trước khi làm điều gì mới (chẳng hạn như cửa hàng mới, thị trường mới). Sự phát triển đến từ việc lắng nghe và học hỏi nơi khách hàng, không phải là từ việc sao chép nhất thời những gì các đối thủ đang làm.

Cuối cùng và tất nhiên, mọi sự tăng trưởng cho đến lúc này đều là tự thân. Ikea cho rằng tăng trưởng thông qua việc mua lại và sáp nhập với những công ty khác là bất đắc dĩ. Với một văn hóa vững chắc và yêu cầu cụ thể về kích thước và địa điểm cửa hàng, rất khó để Ikea tìm ra một công ty phù hợp để thu mua. Tôi nghĩ không có gì sai khi nói rằng Ikea chẳng hề vội vàng. Điều này nghe có vẻ mâu thuẫn với thành tích tăng trưởng nhanh chóng của công ty trong suốt nhiều năm qua.

Ý TƯỞNG VÀ MÔ HÌNH KINH DOANH ĐƯỢC PHÁT TRIỂN NHƯ THẾ NÀO?

Ikea khởi đầu từ một người bán hàng rong chuyên bán diêm rồi sau đó phát triển thành một doanh nghiệp bán hàng qua thư, kinh doanh đủ mọi thứ từ đồng hồ cho đến bút chì. Cuối cùng, công ty trở thành một thương hiệu nội thất toàn cầu bán mọi thứ liên quan đến nhà cửa thông qua các cửa hàng ở mọi ngóc ngách trên thế giới.

Tất nhiên, quá trình dẫn tới quyết định này có thể nói là kết quả từ cá tính của Ingvar Kamprad. Nhiều người hẳn sẽ đồng tình rằng mọi yếu tố ngày nay chúng ta gọi là văn hóa Ikea thực chất chính là những giá trị và tính cách của bản thân Kamprad.

Ý thức về chi phí, quyết tâm, ý chí, nỗ lực để đáp ứng nhu cầu thực tế, tinh thần dám khác biệt, khát khao làm mới không ngừng, coi trọng nỗ lực theo đuổi mục tiêu, tình bằng hữu và nhiệt huyết – tất cả đều là ví dụ về các giá trị đã định hình nên Ikea và liên tục được lặp lại trong các văn bản nội bộ cùng chương trình đào tạo của công ty. Lịch sử của những ngày đầu này được tổng hợp rõ ràng và giữ một vai trò có tính nền tảng trong việc định hình cũng như kiến tạo nên tinh thần, hệ giá trị của doanh nghiệp và nhân viên.

QUÁ TRÌNH ĐỊNH HÌNH NÊN MÔ HÌNH KINH DOANH IKEA

Đồ nội thất bước vào danh mục sản phẩm của công ty từ năm 1950. Rất đơn giản, chuyện này xảy ra vì khu vực xung quanh Älmhult (nơi công ty thành lập) có rất nhiều nhà sản xuất đồ nội thất. Để bán đồ nội thất, bạn cần một nơi để trưng bày hàng hóa; vì vậy mà từ một doanh nghiệp nhận đặt hàng qua thư, Ikea đã bổ sung thêm các cửa hàng, phòng trưng bày nội thất đầu tiên được khai trương ở Älmhult vào năm 1953.

Sản phẩm nội thất rất cồng kềnh và do đó chi phí vận chuyển trở nên đắt đỏ, và một giải pháp được đưa ra là sự

ra mắt của hình thức "đóng gói phẳng". Bằng phương pháp này, hư hại trong quá trình vận chuyển và chi phí kho vận được giảm xuống, và thêm một ý tưởng cộp mác Ikea ra đời.

Vào năm 1961, Ikea với giá thành rẻ đã trở thành mối đe dọa không thể phớt lờ đối với các nhà buôn nội thất ở Thụy Điển, và họ gây áp lực lên các nhà sản xuất để tẩy chay Ikea. Kết quả là, Ikea đã tìm ra nguồn cung thay thế bên ngoài biên giới Thụy Điển – đó là ở Ba Lan, qua đó thiết lập nên khái niệm nguồn cung toàn cầu như một yếu tố căn bản khác trong ý tưởng Ikea.

Vào năm 1965, cửa hàng Kungens Kurva ở vùng ngoại ô Stockholm được khai trương. Sự kiện này đánh dấu sự ra đời của một loạt những trụ cột trong ý tưởng Ikea, chẳng hạn như các cửa hàng quy mô lớn nằm xa trung tâm thành phố với bãi đỗ xe miễn phí. Thành công của sự kiện khai trương này đã thúc đẩy cấp quản lý mở cửa nhà kho và để khách hàng tự chọn hàng hóa: nhờ vậy các nhà kho tự phục vụ ra đời. Điều này cũng đánh dấu một bước đi thoát khỏi việc chỉ kinh doanh đồ nội thất và cho ra mắt các loại phụ kiện – tất tần tật cho ngôi nhà của bạn – trong danh mục sản phẩm của công ty. Chắc chắn là còn có những yếu tố khác, nhưng trên đây là một vài thành phần chính định hình nên mô hình kinh doanh của công ty. Điều tôi muốn nói là sự tăng trưởng của Ikea không phải tuân theo

một kế hoạch chính xác mà được thúc đẩy bằng cách tận dụng những cơ hội khi chúng xuất hiện.

Điều gì làm cho mô hình kinh doanh này thành công?

Khi xem xét các sự kiện định hình nên công ty, có hai điều nổi bật:

- Năng lực xử lý các thách thức và vấn đề
- Tinh thần sẵn sàng mạo hiểm

Những khoảnh khắc quyết định trong lịch sử Ikea xuất hiện khi thách thức biến thành cơ hội. Tôi đã đề cập một số ví dụ ở những ngày đầu khởi sự, nhưng cũng có những ví dụ gần đây, chẳng hạn như các thách thức về môi trường và xã hội trong thập niên 1990 đã góp phần tái định hình công ty theo nhiều cách khác nhau.

Tinh thần sẵn sàng mạo hiểm tất nhiên là tiêu chuẩn vàng của mọi doanh nhân vĩ đại, và điều này cũng đúng với Ikea. Việc chuyển nguồn cung ứng sang Ba Lan vào thập niên 1950 là một ví dụ. Việc đầu tư cho một cửa hàng khổng lồ ở thủ đô Stockholm Thụy Điển vào thập niên 1960 chỉ từ vào kinh nghiệm quản lý một cửa hàng nhỏ ở thị trấn Älmhult

có lẽ là một trong những quyết định mạo hiểm tài chính lớn nhất mà công ty từng thực hiện. Thêm một ví dụ gần đây là khi công ty đặt chân vào thị trường Nga ngay giữa những cuộc khủng hoảng tài chính cuối thập niên 1990.

Khả năng biến vấn đề thành cơ hội, thử nghiệm cái mới và chấp nhận mạo hiểm lớn để hiện thực hóa những cơ hội đã giúp Ikea bỏ xa các đối thủ của mình. Nhờ tái định nghĩa việc kinh doanh, không đi theo lối mòn mà tìm ra cách làm tốt hơn các đối thủ, công ty đã tạo ra lợi thế cạnh tranh. Bằng cách làm khác đi, các công ty có thể tạo lập vị thế đặc biệt trên thị trường, một vị thế giúp họ có thể hưng thịnh trong suốt một thời gian dài.

Ikea đã đảo ngược mô hình kinh doanh truyền thống. Vào thời điểm ý tưởng Ikea được phát triển vào thập niên 1950 và 1960, ngành kinh doanh nội thất gia đình và trang trí nhà cửa còn rất bảo thủ và phân mảnh.

- Ngành nội thất chỉ cung cấp những thiết kế cực kỳ truyền thống, trong khi Ikea giới thiệu một phong cách Scandinavian hiện đại.

- Ngành nội thất chủ yếu nhắm đến những hộ gia đình lớn tuổi, lâu đời, còn Ikea tập trung vào những gia đình có con nhỏ.

- Ngành nội thất bao gồm hệ thống cửa hàng chuyên doanh từng sản phẩm, trong khi Ikea xây dựng cửa hàng lớn nơi có đầy đủ mọi thứ cho ngôi nhà của bạn.

- Các công ty nội thất có cửa hàng đặt tại trung tâm các thành phố, nhưng Ikea lại xây dựng cửa hàng tại các địa điểm ngoại ô với chỗ đỗ xe miễn phí.

- Các công ty nội thất bán những món đồ riêng lẻ, trong khi Ikea đưa ra giải pháp tổng thể cho ngôi nhà thông qua những trưng bày phòng mẫu tại cửa hàng và trong catalog.

- Các công ty nội thất thực hiện marketing qua quảng cáo, trong khi Ikea sử dụng catalog, gửi miễn phí đến mọi hộ gia đình trong khu vực hoạt động của mình.

- Các công ty nội thất cung cấp dịch vụ cho từng khách hàng, còn Ikea giới thiệu khái niệm tự phục vụ.

- Các công ty nội thất tập trung vào phân khúc giá cao, còn Ikea tập trung vào phân khúc giá rẻ.

- Các công ty nội thất sản xuất tại địa phương, trong khi Ikea từ rất sớm đã bắt đầu việc tìm nguồn cung ứng trên toàn cầu.

- Các công ty nội thất chủ yếu bán những mẫu sản phẩm của nhà cung cấp, còn Ikea tự phát triển danh mục sản phẩm của mình.

NĂM YẾU TỐ CỦA SỰ KHÁC BIỆT

Tách mình ra khỏi cuộc cạnh tranh, Ikea đã bắt đầu tạo ra một thương hiệu độc đáo và riêng biệt, khác hẳn những thương hiệu còn lại. Thông qua quá trình hoàn thiện mô hình kinh doanh này, những lợi thế cạnh tranh của Ikea bắt đầu thành hình trong mắt khách hàng.

Tại sao khách hàng lại chọn Ikea thay vì những nhà bán lẻ khác? Ikea đã đáp ứng những nhu cầu nào của họ?

- Thiết kế, tính hữu dụng và chất lượng với mức giá rẻ
- Thiết kế độc đáo (phong cách Scandinavian)
- Cảm hứng, ý tưởng và những giải pháp tổng thể
- Ở đây có mọi thứ
- Trải nghiệm mua sắm "một ngày ra ngoại ô chơi"

Năm tiêu chí thành công này trông có vẻ như là những giải pháp cực kỳ cơ bản để đáp ứng nhu cầu khách hàng. Bạn có thể cho rằng chúng cũng chẳng khác biệt nhiều so với các công ty khác. Theo quan điểm của tôi, sự khác biệt là Ikea giỏi hơn nhiều các nhà bán lẻ khác trong việc thỏa mãn những nhu cầu này. Mô hình kinh doanh của công ty là một bản kế hoạch chi tiết cách vận hành các giải pháp ấy.

Hầu hết các đối thủ chỉ tập trung vào một hoặc nhiều nhất là hai nhu cầu khách hàng trong số những nhu cầu kể trên. Các cửa hàng sầm uất trên phố tập trung vào thiết kế và cảm hứng sáng tạo. Cửa hàng ngoại ô giá rẻ thì cạnh tranh bằng giá. Các gian hàng bách hóa vượt trội về sự lựa chọn đa dạng. Điểm mạnh thật sự của Ikea nằm ở sự kết hợp đầy đủ cả năm yếu tố. Điều này khiến công ty trở nên độc đáo và gần gũi với khách hàng.

Bây giờ chúng ta hãy điểm sơ qua về năm yếu tố này (thảo luận chi tiết sẽ được trình bày trong chương sau).

Thiết kế, tính hữu dụng và chất lượng với mức giá rẻ

Điểm mạnh quan trọng nhất của công ty là khả năng mang đến những thiết kế đẹp, hữu dụng và chất lượng tốt với một mức giá thực sự rẻ. Ikea là công ty có sự ám ảnh

đặc biệt với mức giá rẻ. Mục tiêu trong nội bộ của công ty là luôn đưa ra giá thành thấp hơn các đối thủ ít nhất 20% đối với những sản phẩm tương đồng có thể đem ra so sánh, và thậm chí là thấp hơn thế nữa. Ví dụ, từ năm 1999 đến năm 2009, chúng tôi đã nỗ lực để giảm giá xuống 20%. Và ý định của ban lãnh đạo là tiếp tục giảm mức giá xuống hơn nữa trong tương lai.

Bí quyết để đạt được điều này chính là quy trình nhuần nhuyễn của hoạt động phát triển sản phẩm "tùy chỉnh theo tình hình sản xuất", phối hợp cùng các nhà cung cấp, hệ thống cung ứng toàn cầu, ý tưởng "đóng gói phẳng" và không thể thiếu sự tham gia của khách hàng từ khâu lựa chọn, phân phối cho đến lắp ghép sản phẩm. Một yếu tố quan trọng khác trong thành công của chúng tôi chính là sự tuân thủ chặt chẽ ý thức về chi phí và tất nhiên là doanh số bán ra lớn, từ đó tạo nên lợi thế về giá mua.

Áp dụng tất cả những điểm trên, Ikea đã tổng hòa được mức giá rẻ, chất lượng tốt và khả năng sản sinh lợi nhuận.

Thiết kế Scandinavian độc đáo

Ikea đã tìm cách phát triển danh mục sản phẩm riêng mang phong cách Scandinavian/Thụy Điển. Phong cách

thiết kế này thậm chí còn trở nên độc đáo hơn trong thập niên 1970 khi quá trình mở rộng toàn cầu bắt đầu.

Bạn có thể chọn cách điều chỉnh danh mục sản phẩm của mình sao cho thích ứng với thị trường mà bạn hoạt động, hoặc bạn có thể chọn cách thay đổi xu thế thị trường theo danh mục và phong cách của riêng mình. Khi làm như vậy, công ty có thể duy trì một diện mạo độc đáo và khác biệt. Tuy nhiên, đây là con đường khó khăn hơn. Nỗ lực thay đổi gu của người dân vẫn là một trong những thách thức lớn nhất đối với sự tăng trưởng tại nhiều thị trường của Ikea.

Cảm hứng, ý tưởng và giải pháp

Lợi thế cạnh tranh thứ ba là khả năng mang lại cảm hứng, ý tưởng và giải pháp cho nhu cầu nội thất gia đình của khách hàng. Ví dụ, Ikea trưng bày phòng mẫu tại cửa hàng và trong catalog. Đây là một điều mà Ikea vẫn đi trước các đối thủ cạnh tranh khá xa. Cách làm này rất khó bị sao chép, bởi để làm được, các công ty phải có năng lực toàn diện về sản phẩm nội thất nhà ở. Hiểu biết sâu sắc về trải nghiệm tại gia của khách hàng chính là nền tảng cho quá trình phát triển sản phẩm của Ikea cũng như thúc đẩy phương thức truyền thông để giới thiệu sản phẩm đến công chúng – thông qua cửa hàng, Internet và catalog.

Ở đây có mọi thứ

Trở thành một địa điểm duy nhất nơi có thể cung cấp mọi thứ cho ngôi nhà của bạn, đây chính là sự khác biệt của Ikea so với các cửa hàng chuyên doanh. Trung bình, các cửa hàng Ikea được xây dựng hiện nay rộng khoảng 35.000m^2 và có khoảng 8.500 sản phẩm khác nhau. Đó là bước phát triển đáng kể so với quy mô 15.000m^2 cách đây 15 năm.

Trong thời đại của chúng ta, khi mà thời gian ngày càng trở nên quý giá, sự tiện lợi khi bạn có thể lựa chọn mọi món đồ từ một địa chỉ duy nhất sẽ ngày càng có ý nghĩa.

Trải nghiệm mua sắm

Cửa hàng Ikea ở Kungens Kurva suốt nhiều năm trời vẫn là điểm thu hút khách du lịch chính tại thủ đô Thụy Điển, Stockholm. Một chuyến thăm cửa hàng có thời gian trung bình khoảng một tiếng rưỡi. Bằng cách mở nhà bóng cho trẻ em, một nhà hàng cùng các hoạt động gia đình, Ikea cố gắng tạo ra trải nghiệm hơn cả một cửa hàng bán đồ nội thất – chúng tôi mang lại cho các gia đình một ngày đi chơi vui vẻ.

NĂM NHU CẦU CƠ BẢN CỦA KHÁCH HÀNG

Bằng cách đó, Ikea đã đáp ứng những nhu cầu quan trọng nhất của khách hàng:

- Giá trị xứng đáng với số tiền bỏ ra (thiết kế đẹp, tính hữu dụng, chất lượng tốt, mức giá rẻ)

- Sản phẩm độc đáo (thiết kế mang phong cách Scandinavian chỉ có tại Ikea)

- Cảm hứng và ý tưởng (những giải pháp nội thất cho ngôi nhà của bạn)

- Sự tiện lợi khi mua sắm (một nơi có mọi sản phẩm, giao thẳng về nhà)

- Niềm vui (một ngày đi chơi)

Tất cả những điều trên đều thật sự đơn giản, và đó chính là điểm mấu chốt. Bất kể xã hội của chúng ta phát triển như thế nào trong những năm sắp tới, mọi người vẫn luôn có những nhu cầu này. Đây là những nhu cầu hiện diện trong hầu hết mọi ngành kinh doanh chứ không chỉ riêng bán lẻ. Tất nhiên, thách thức luôn là làm thế nào để tiếp tục đáp ứng những nhu cầu đó tốt hơn các đối thủ.

Hãy để tôi nhấn mạnh lại điều này: thỏa mãn một nhóm nhu cầu cơ bản của khách hàng và làm điều đó tốt hơn các đối thủ chính là cốt lõi của thành công trong kinh doanh.

SỨC MẠNH CỦA SỰ NHẤT QUÁN

Một phương diện khác cũng đóng vai trò quan trọng trong thành công của Ikea, thoạt nhìn có vẻ mâu thuẫn với chiến lược khác biệt hóa, là tính nhất quán. Các công ty thường xuyên thay đổi những yếu tốt cốt lõi trong việc kinh doanh chẳng hạn như danh mục sản phẩm hay nhóm khách hàng mục tiêu. Tất nhiên, chuyện này có thể cấp thiết nếu bạn đang gặp vấn đề, nhưng lại không giúp ích gì trong việc xây dựng nhận diện thương hiệu.

Danh mục sản phẩm của Ikea – phong cách và nội dung, ý tưởng và phương thức vận hành kinh doanh, các nhóm khách hàng mục tiêu – đều được phát triển trong thập niên 1950 và 1960. Kể từ đó, về cơ bản công ty chỉ mở rộng mô hình này ra toàn thế giới. Các yếu tố chính vẫn giữ nguyên. Hoạt động tái đánh giá liên tục những yếu tố khác nhau của mô hình/ý tưởng kinh doanh, xem xét tính phù hợp của những yếu tố đó và dần dần điều chỉnh – đó là quá trình cải tiến chứ không phải thay đổi – và đó là mấu chốt quyết định thành bại của cuộc chơi.

Có nhiều lý do giúp điều này trở nên khả thi:

- Ikea không phải là công ty niêm yết[11] và có thể hoạt động dựa trên một tầm nhìn dài hạn.

- Duy trì một chủ sở hữu trong suốt những năm qua tạo nên tính liên tục cho công ty.

- Công ty chiêu mộ những quản lý cấp cao nhất từ nội bộ, đảm bảo sự ổn định và thấu hiểu các tiêu chí thành công.

- Ikea hoạt động trong một ngành kinh doanh hết sức ổn định khi so sánh với những ngành khác, chẳng hạn như viễn thông.

- Điểm khác biệt độc đáo của công ty đã định hình từ rất sớm, và đã được trau dồi, phát triển và cập nhật trong suốt những năm qua.

---

[11] Nguyên văn "listed company": là công ty đại chúng có cổ phiếu được phép mua bán trên thị trường chứng khoán.

Thành công của Ikea xuất phát từ sự ổn định và nhất quán trong một bức tranh toàn cảnh, nhưng khi vận hành chi tiết lại có nhiều đổi mới. Một khi ý tưởng kinh doanh của công ty đã thành hình, "cải tiến thay vì thay đổi" trở thành cách Ikea phát triển nên một thương hiệu có sức nhận diện mạnh mẽ.

Bạn có thể nói thương hiệu Ikea lớn hơn hẳn quy mô thật sự của công ty, điều này được chứng minh vào năm 2007 qua thống kê cho thấy Ikea chỉ đứng thứ 37 về doanh thu trong số tất cả các công ty bán lẻ. Tuy nhiên, về mức độ nhận diện thương hiệu, công ty xếp hạng 37 trong số tất cả các thương hiệu toàn cầu và đứng đầu trong các công ty bán lẻ, theo báo cáo của Interbrand, được xuất bản trên tờ BusinessWeek.

Câu chuyện này đã khẳng định sự chuyển đổi mô hình kinh doanh tách khỏi lối đi truyền thống kết hợp với điều hành toàn bộ chuỗi giá trị có thể mang lại cho công ty một lợi thế lâu dài. Để thực hiện được điều này, bạn cần có những giá trị doanh nghiệp vững chắc, một người chủ sở hữu sẵn sàng mạo hiểm và khuyến khích tư duy dài hạn.

NGƯỜI KHỞI NGHIỆP THÀNH CÔNG

Đối với tôi, quá trình phát triển của mô hình kinh doanh Ikea là một ví dụ rất hay về tinh thần khởi nghiệp điển hình. Khi nói "tinh thần khởi nghiệp", ý tôi muốn nhắc tới việc tập trung vào các cơ hội nảy sinh từ những vấn đề đang đòi hỏi giải pháp. Vấn đề càng lớn và càng khó thì càng tốt. Thông thường, những cơ hội này được thúc đẩy bởi doanh thu mà trọng tâm chính là sự tăng trưởng. Tinh thần khởi nghiệp là sự lăn xả để chuyển hóa những cơ hội và duy trì một tầm nhìn dài hạn cho hoạt động kinh doanh. Quan điểm này là nền tảng giúp đưa ra những quyết định đúng. Tinh thần khởi nghiệp được thúc đẩy bởi tầm nhìn sâu sắc, giá trị bền vững và sự thấu hiểu về tầm quan trọng của những yếu tố đó trong kinh doanh. Tôi cho rằng, đây là con đường thành công nhất để phát triển bất kỳ doanh nghiệp nào, dù là công ty khởi nghiệp mạo hiểm hay không. Đối với tôi, các công ty sẽ hưởng lợi từ những hành động mang tinh thần khởi nghiệp nhiều hơn nữa.

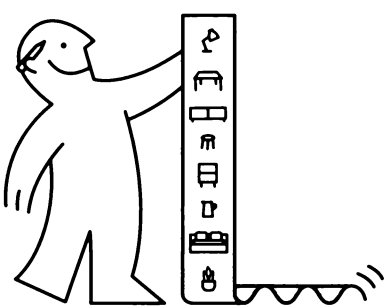
Trong phần tiếp theo, tôi sẽ chứng minh sâu hơn làm thế nào các công ty có thể tạo ra sự khác biệt về danh mục sản phẩm và giá. Tôi cũng sẽ bàn về thách thức của việc kết hợp hiệu quả những thành phần khác nhau trong chuỗi giá trị.

“

Thỏa mãn một nhóm nhu cầu cơ bản của khách hàng và làm điều đó tốt hơn các đối thủ chính là cốt lõi của thành công trong kinh doanh.

CHƯƠNG 05

Một danh mục sản phẩm độc đáo



Danh mục sản phẩm là cốt lõi của bất kỳ công ty bán lẻ nào. Khả năng tạo ra sự khác biệt về danh mục và giá cả so với các đối thủ có thể coi là phương diện quan trọng nhất trong kinh doanh bán lẻ. Địa điểm, dịch vụ, tiêu chuẩn cửa hàng... đều quan trọng, nhưng chúng chỉ là thứ yếu so với việc sở hữu một danh mục sản phẩm hấp dẫn. Tạo ra sự khác biệt về danh mục sản phẩm là một thách thức to lớn trong nhiều ngành hàng bán lẻ, chẳng hạn như thực phẩm, hàng DIY hoặc điện máy, nơi các thương hiệu lớn đều do các công ty sản xuất nằm ở đầu chuỗi giá trị phát triển và sở hữu.

Ikea kiểm soát toàn bộ chuỗi giá trị bao gồm cả danh mục sản phẩm – yếu tố giúp họ chiếm hữu một vị thế có lợi. Cả tầm nhìn của công ty lẫn lý tưởng kinh doanh đều nêu rõ Ikea muốn gì: "Tạo nên một cuộc sống thường nhật tốt đẹp hơn cho mọi nhà bằng cách mang đến một danh mục sản phẩm nội thất đa dạng với thiết kế đẹp, hữu dụng và có mức giá thấp để hầu hết mọi người đều có thể mua được."

Điều này thật sự đã nói lên tất cả. Ikea có một tham vọng hướng về xã hội – tạo ra một cuộc sống thường nhật tốt đẹp hơn cho mọi nhà. Công ty cũng mang tham vọng lớn khi muốn tạo ra một danh mục có tất tần tật mọi thứ mà khách hàng sẽ muốn mua – lựa chọn phong phú, thiết kế đẹp, tính ứng dụng cao với mức giá cực kỳ phải chăng.

Bất kỳ thương hiệu nào có thể làm được điều này sẽ trở thành người dẫn đầu thị trường.

TẠO NÊN MỘT DANH MỤC SẢN PHẨM ĐA DẠNG

Bây giờ chúng ta hãy cùng xem lý tưởng kinh doanh nói trên có ý nghĩa thật sự là gì. Trước hết, hãy xem xét những vấn đề của việc tạo ra một danh mục sản phẩm đa dạng. Có nhiều khả năng xảy ra trục trặc ở đây. Hồi năm 2010, các cửa hàng của Ikea đón hơn 600 triệu lượt khách ghé thăm. Họ gần như có thể bày bất kỳ thứ gì trong cửa hàng và thứ đó sẽ bán chạy, ít nhất là trong thời gian đầu. Vì vậy, đã có rất nhiều đề xuất bổ sung thêm sản phẩm vào danh mục của công ty. Tuy nhiên, chúng tôi đã không để cám dỗ này làm chệch hướng; Ikea chỉ cho phép các cửa hàng bày bán sản phẩm nội thất. Đây là lĩnh vực Ikea hiểu rõ và là nơi chúng tôi có thể đưa ra mức giá cạnh tranh. Bằng cách này, công ty sẽ tập trung vào việc thực hiện tầm nhìn cùng lý tưởng kinh doanh, đồng thời duy trì một hồ sơ thương hiệu rõ ràng.

Mỗi một hạng mục trong danh mục sản phẩm của cửa hàng (chẳng hạn như hàng dệt may, đồ nhà bếp, trường kỷ) sẽ tập hợp mặt hàng đủ phong phú để khách xem Ikea

như cửa hàng chuyên doanh trong vùng. Đây là một bài toán đầy thách thức. Sự cạnh tranh đã gia tăng trong suốt 20 năm qua, và đã có nhiều thương hiệu thay thế, "những kẻ hủy diệt thị trường"[12] hay các cửa hàng chuyên doanh mà Ikea phải cạnh tranh trong mỗi hạng mục của danh mục sản phẩm.

Đồng thời, sự tăng trưởng doanh số suốt nhiều năm trời đã làm gia tăng nhu cầu phải có một dòng chảy hậu cần hiệu quả xuyên suốt từ chuỗi cung ứng và tới các cửa hàng để duy trì chi phí ở mức thấp. Ngay cả khi kích cỡ trung bình của một cửa hàng Ikea đã tăng từ khoảng 15.000m^2 vào thập niên 1990 lên 35.000m^2 vào năm 2009, và thậm chí ngay cả khi có những hạng mục đã được đưa vào danh sách đặt hàng (nghĩa là khách đặt hàng sản phẩm tại cửa hàng và được giao trực tiếp đến tận nhà), Ikea vẫn gặp khó trong việc duy trì một danh mục sản phẩm đủ lớn tại các cửa hàng để giữ vững lời tuyên bố họ có chất lượng tương đương một cửa hàng chuyên doanh trong bất kỳ hạng mục sản phẩm nội thất nào. Trung bình một cửa hàng của chúng tôi duy trì danh

---

[12] Nguyên văn "category killer": là một chuỗi bán lẻ thống trị một hoặc nhiều loại danh mục sản phẩm, bằng cách tập trung lượng hàng hóa khổng lồ ở một số điểm giao dịch duy nhất, với giá được hạ xuống thấp nhất, từ đó thu hút lượng khách hàng khổng lồ.

mục sản phẩm gồm khoảng 8.500 mặt hàng. Chúng tôi vẫn liên tục chịu một sức ép đòi hỏi phải cắt giảm con số này để đạt được tính hiệu quả về mặt logistics.[13]

Việc dung hòa đồng thời hai mục tiêu trên – một danh mục sản phẩm có tính cạnh tranh về sự đa dạng lựa chọn và hoạt động logistics hiệu quả ở cửa hàng – là rất khó. Khi Ikea buộc phải ưu tiên chọn một trong hai, công ty luôn quyết định vì tính hiệu quả của logistics thay vì sự đa dạng mặt hàng. Suy cho cùng, chi phí thấp là điều cần thiết để giữ được mức giá thấp, và mức giá thấp luôn là ưu tiên số một ở Ikea (một lần nữa tầm nhìn và lý tưởng kinh doanh là kim chỉ nam định hướng hành động).

Nhân tố "mới"

Một khía cạnh khác của "danh mục sản phẩm đa dạng" chính là tầm quan trọng của các mặt hàng mới. Hầu hết các nhà bán lẻ xem sản phẩm mới là một cơ hội chào hàng quan trọng, một cách để thu hút thêm khách đến cửa hàng. Tuy nhiên, tỷ lệ sản phẩm mới cao cũng mâu thuẫn với tính hiệu quả về mặt logistics và chi phí thấp.

---

[13] Logistics: bao gồm tất cả các hoạt động quản trị vận tải, xuất nhập, lưu kho, dự trữ hàng hóa/dịch vụ/thông tin liên quan từ nơi xuất phát đến nơi tiêu thụ để đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Logistics cũng có thể bao gồm cả khâu hoạch định cung cầu, tìm kiếm nguồn đầu vào và dịch vụ khách hàng.

Trường hợp này cũng tương tự như khi bàn về vấn đề tính đa dạng của danh mục sản phẩm, Ikea vẫn dành ưu tiên số một cho tính hiệu quả logistics. Tỷ lệ sản phẩm mới hàng năm từng đạt mức tối đa là 30% nhưng giảm xuống còn khoảng 20% vào năm 2010. Điều này đặt ra đòi hỏi rất cao bắt buộc các nhà phát triển sản phẩm lúc nào cũng phải tạo ra các sản phẩm thương mại thành công. Chi phí thấp và giá rẻ – một lần nữa ưu tiên của họ rất rõ ràng.

Địa phương hóa

Một khía cạnh thú vị khác của vấn đề danh mục sản phẩm chính là câu hỏi "Chúng ta nên địa phương hóa danh mục đến mức độ nào?" Việc duy trì một danh mục sản phẩm đồng nhất trên nhiều quốc gia nghĩa là các hạng mục sẽ được giới hạn, nhờ đó doanh số bán hàng tính trên từng sản phẩm đơn lẻ sẽ lớn hơn, và giá mua thấp hơn sẽ có lợi cho doanh nghiệp.

Trong quá khứ, công ty chỉ điều chỉnh theo địa phương ở một vài sự khác biệt lý tính như kích cỡ ga trải giường, kính, giường, bếp,... Tuy nhiên, hết lần này đến lần khác họ bị dồn ép bởi áp lực lớn từ tổ chức địa phương đòi hỏi phải có các giải pháp có tính địa phương hóa cao hơn. Khi đáp ứng những yêu cầu này, danh mục sản phẩm của Ikea đã mất dần bản sắc riêng. Không chỉ vậy, chi phí (giá đầu

vào và chi phí logistics tăng cao, gánh nặng từ việc hạ giá sản phẩm) cũng như việc đảm bảo các mặt hàng đều phải luôn sẵn có tại các cửa hàng đã vượt ra ngoài tầm kiểm soát. Tại Mỹ, thực tế là Ikea đã để lỡ cơ hội tăng doanh số bởi những giám đốc khu vực không có niềm tin rằng một danh mục nhà bếp và tủ quần áo tiêu chuẩn có thể bán được ở thị trường này (tôi sẽ làm rõ vấn đề này ở phần sau).

Một lần nữa, một danh mục sản phẩm chặt chẽ đi cùng với kiểm soát chi phí sẽ tối ưu hơn nhiều so với việc gia tăng thật nhiều mẫu mã. Tuy nhiên, đây là một phương diện mà triết lý của lãnh đạo công ty đang dần thay đổi. Quá trình mở rộng sang các quốc gia có-sức-mua-thấp trong những thập niên vừa qua đã làm gia tăng yêu cầu địa phương hóa. Những giải pháp địa phương hóa đang được đầu tư phát triển nhằm đáp ứng nhu cầu đặc thù của các quốc gia này – những sản phẩm giá rẻ kết hợp với các giải pháp cất trữ thông minh, tiết kiệm diện tích cho những ngôi nhà nhỏ.

Phong cách sản phẩm

Phong cách thiết kế cũng là một khía cạnh sản phẩm vô cùng thú vị. Không có gì ngạc nhiên khi người ta xem các sản phẩm của Ikea là sản phẩm mang phong cách Scandinavian, nằm trong phạm vi bán đảo Scandinavia và về cơ bản là có gốc gác Thụy Điển. Thách thức ở đây

là làm sao hấp dẫn nhiều người mà vẫn duy trì được một diện mạo có chất riêng. Sức hút của thiết kế mang phong cách Thụy Điển bị hạn chế khi ra ngoài bán đảo Scandinavia.

Lãnh đạo của công ty đã đề ra quan điểm rằng công ty phải nỗ lực để thay đổi gu của mọi người và khiến họ yêu thích phong cách của Ikea, thay vì biến đổi sản phẩm để trở nên giống với sản phẩm địa phương. Thực tế chứng minh việc này vô cùng gian nan. Ở hầu hết các quốc gia, sự thay đổi trong sở thích về phong cách là cực kỳ hạn chế, và phần lớn mọi người vẫn giữ gu truyền thống khi nghĩ về đồ nội thất. Quả là kỳ lạ khi thấy người ta ham thích cái mới và sẵn lòng thay đổi như thế nào trong những lĩnh vực khác chẳng hạn như xe cộ, quần áo, đồ điện máy, du lịch,... Nhưng khi bước vào ngôi nhà của những người trẻ, thật đáng ngạc nhiên khi trông những ngôi nhà này thường giống với nhà của cha mẹ hay thậm chí ông bà họ ra sao. Tiến độ chậm chạp trong sự thay đổi về gu nội thất có thể hạn chế sự tăng trưởng. Do đó, Ikea đã rất thận trọng thực hiện một vài thay đổi trong phong cách sản phẩm với hy vọng những sản phẩm này phù hợp hơn với khách hàng của mình (đây cũng là một quyết định dựa trên tầm nhìn doanh nghiệp).

THIẾT KẾ VÀ TÍNH NĂNG LÀ VẤN ĐỀ SỐNG CÒN

Tại Ikea, thiết kế đẹp không chỉ hiện diện ở các dòng sản phẩm đắt tiền. Và sẽ là như vậy khi công ty theo đuổi tầm nhìn về một cuộc sống thường nhật tốt đẹp hơn cho mọi người. Những tuyên ngôn thiết kế của Ikea được cụ thể hóa trong các thương hiệu con như "Bộ sưu tập PS", "Ikea 365+" và "Ikea Stockholm". Cả PS lẫn 365+ đều được định vị thuộc danh mục sản phẩm có mức giá tầm trung; là những sản phẩm gia dụng hằng ngày. Nhưng tất nhiên, thiết kế đẹp phải xuất hiện trong mọi quá trình phát triển sản phẩm. Theo quan điểm của tôi, Ikea vẫn gặp thách thức trong việc đạt được thiết kế đẹp ở phân khúc giá rẻ so với các sản phẩm khác của họ, đây là mục tiêu phải đạt được để công ty có thể hiện thực hóa tầm nhìn của mình.

Không chỉ vậy, các sản phẩm còn phải hữu dụng. Tính hữu dụng là một dấu ấn thương hiệu đặc biệt của Ikea và đã tạo nên danh tiếng vững chắc của công ty trong tâm trí khách hàng. Giải pháp thông minh, lợi ích gia tăng và các sản phẩm đa dụng là những điểm nổi bật khi ta nói về danh mục sản phẩm Ikea.

Cốt lõi của mọi điều Ikea làm chính là sự thấu hiểu cuộc sống tại gia của mọi người. Đó là điểm khởi đầu cho quá

trình phát triển sản phẩm và danh mục sản phẩm, đồng thời là nền tảng để xây dựng phòng mẫu trưng bày ở cửa hàng và trong catalog. Công ty không đặt bề ngoài đẹp mã lên ưu tiên hàng đầu. Ưu tiên hàng đầu chính là sản phẩm phải hữu dụng với tất cả mọi người trong gia đình – trong chính cuộc sống hằng ngày của họ. Giải pháp cất trữ chính là thế mạnh vượt trội nhất của Ikea, và đó là lý do phòng ngủ cũng như nhà bếp là hai hạng mục chiếm tỷ lệ doanh số lớn nhất của công ty. Theo quan điểm của tôi, công năng cùng giá trị xứng đáng từ số tiền đã bỏ ra là hai khía cạnh quan trọng nhất đem đến thành công cho những hạng mục sản phẩm này. Hai yếu tố đó cũng hoàn toàn phù hợp với tầm nhìn mong muốn cải thiện cuộc sống của mọi nhà mà công ty đưa ra.

Chất lượng

Vậy chất lượng thì sao? Lý tưởng kinh doanh của công ty khẳng định: "Ikea sẽ có một danh mục sản phẩm đa dạng, thiết kế đẹp, tính hữu dụng cao và mức giá thấp," nhưng không hề đề cập đến chất lượng. Đôi khi tôi tự hỏi liệu tuyên bố này có dẫn đến sự do dự của công ty khi muốn ưu tiên chất lượng hay không. Những sản phẩm dùng đôi lần rồi bỏ không phải là một đặc điểm của Ikea. Nhưng bản thân chất lượng không phải là đích đến tận cùng mà chất lượng sẽ biến đổi để đáp ứng nhu cầu của

người tiêu dùng. Để tôi lấy một ví dụ, điều này có nghĩa là các loại gỗ tự nhiên nguyên khối sẽ không được ốp vào mặt sau của ngăn kéo nơi nó chẳng có công dụng gì đối với người tiêu dùng mà chỉ khiến sản phẩm đội thêm giá.

Những mâu thuẫn này giúp Ikea khôn khéo hơn trong việc phát triển sản phẩm. Dù sao đi nữa, từ xưa đến nay sức ép của việc giảm giá thành chắc chắn sẽ tác động tiêu cực lên chất lượng sản phẩm. Và điều này sẽ tác động ngược lại ấn tượng của khách hàng về chất lượng của Ikea.

Một thách thức khác cũng ảnh hưởng đến nhận thức về chất lượng là việc khách hàng tự tay lắp ghép các sản phẩm Ikea. Hình thức này giúp cho chi phí và giá bán ở mức thấp, nhưng cũng đặt ra yêu cầu sáng tạo cao ở các kỹ sư và bộ phận thiết kế sản phẩm nhằm đơn giản hóa việc lắp ráp và các hướng dẫn lắp ráp đến mức khách hàng có thể tự mình làm mà không phạm phải sai lầm nào – những sai lầm mà khách hàng có thể đổ lỗi do sản phẩm thiếu chất lượng. Công ty đã cống hiến rất nhiều nỗ lực trong việc cải thiện chất lượng sản phẩm trong những năm qua, nhưng chắc chắn vẫn còn rất nhiều việc phải làm.

"Mang lại mức giá thấp đến mức mọi người đều có khả năng sở hữu sản phẩm." Đây là tuyên bố mang tính nền tảng tồn tại trong mô hình kinh doanh của Ikea. Mức giá

thấp được ưu tiên hơn mọi thứ còn lại. Mức giá thấp chính là nền tảng của tầm nhìn và lý tưởng kinh doanh Ikea.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA ĐỊNH GIÁ

Sức mạnh của giá không thể bị xem nhẹ, nhưng giá thành không phải là quyết định ngẫu nhiên. Giá của sản phẩm còn phải cân đối với thiết kế, tính hữu dụng và sự đa dạng trong các lựa chọn. Khả năng mang lại giá trị thật sự xứng đáng cho số tiền bỏ ra khi so sánh với các đối thủ là yếu tố quyết định thành công của Ikea. Có những lý do chính đáng giúp công ty có thể đạt được mức giá tốt như vậy. Trong số đó có sự dũng cảm bỏ qua lòng tham trước biên lợi nhuận. Về vấn đề này, công ty tin rằng việc giảm giá sâu, chứ không phải chỉ giảm giá chút ít, sẽ thực sự mang lại kết quả.

Tất nhiên, điều quan trọng là phải biết cách để giảm giá sâu mà vẫn tạo ra lợi nhuận! Đối với hầu hết các công ty cạnh tranh, mức giá thấp nhất được đặt ra là rẻ hơn 5 đến 10% so với sản phẩm tương đồng của đối thủ. Tại Ikea, giá thấp nhất có nghĩa là rẻ hơn tối thiểu 20% và thường lên tới 50% so với các đối thủ. Trong vòng mười năm từ 1999 đến 2009, giá sản phẩm đến tay khách hàng đã giảm trung bình 20% trên toàn bộ danh mục sản phẩm. Ở các nước Tây Âu, gần 80% khách hàng của công ty nói

rằng Ikea có giá tốt hơn các công ty khác. Khi ra mắt các sản phẩm chiến lược, chúng tôi thậm chí có thể định giá ở mức thấp hơn 50% hoặc nhiều hơn nữa so với đối thủ. Biên lợi nhuận của công ty ban đầu sẽ thấp vì doanh số bán ra vẫn chưa biết là bao nhiêu. Cách chúng tôi tư duy đó là, do mức giá cực kỳ thấp, các đối thủ sẽ không thể theo được và doanh số bán ra sẽ tăng cao, giúp giá đầu vào hạ xuống, từ đó biên lợi nhuận sẽ được đẩy lên mức phù hợp. Tôi nghĩ đây là một ví dụ điển hình của giữ vững lòng dũng cảm, tin tưởng rằng chiến thuật giá cực kỳ táo bạo sẽ mang lại doanh số bán hàng cao, và khiến khoản đầu tư của doanh nghiệp – chịu biên lợi nhuận ban đầu thấp – có khả năng thu hoạch quả ngọt về sau.

Làm thế nào Ikea có thể mang lại những mức giá thấp như vậy mà vẫn là một công ty có lợi nhuận?

Kiểm soát chuỗi cung ứng

Bí quyết chính là sự kiểm soát và phối hợp toàn bộ chuỗi giá trị từ khâu nguyên liệu thô, sản xuất, phát triển danh mục sản phẩm cho tới khâu phân phối đến các cửa hàng. Hầu hết những công ty hoạt động trong ngành bán lẻ khác phân thành hai cực: hoặc kiểm soát đầu bán lẻ (các cửa hàng và hệ thống phân phối), hoặc kiểm soát đầu thiết kế và sản xuất sản phẩm.

Chiến lược hội nhập dọc[14] của Ikea đã biến công ty này trở thành một doanh nghiệp phức tạp so với hầu hết những công ty khác, bởi Ikea làm chủ tất cả các khâu sản xuất, phát triển danh mục sản phẩm, phân phối và cửa hàng. Công ty mua vào tại hơn 50 nước và bán ra ở 28 nước. Sự phức tạp là một thách thức, nhưng cũng là yếu tố tạo sự khác biệt và lợi thế cạnh tranh lớn cho công ty khi hệ thống ấy được vận hành đúng cách.

Một quy trình sản xuất hay một chuỗi giá trị được tổ chức tốt, hướng đến cái đích là giá bán thấp nhất – sẽ tạo ra thành quả. Mọi quyết định đều được thực hiện nhằm tạo ra mức giá tốt nhất. Thành quả mà Ikea đạt được là một danh mục sản phẩm tiêu chuẩn thay vì một danh sách khổng lồ với nhiều biến thể mặt hàng phục vụ từng địa phương; là hiệu quả logistics trong toàn hệ thống; là kinh nghiệm phát triển danh mục sản phẩm đúc rút từ kiến thức sâu sắc về năng lực sản xuất cũng như nhu cầu khách hàng; là doanh số bán ra lớn; là một doanh nghiệp thu mua ở nhiều quốc gia đã tường tận từng địa điểm lý tưởng để phát triển từng hạng mục mặt hàng. Nếu một sản phẩm không thể đóng gói phẳng thì sản phẩm đó sẽ

---

[14] Nguyên văn "vertical integration": là mô hình kinh doanh theo đó một công ty sở hữu hoặc kiểm soát toàn bộ các nhà cung cấp, nhà phân phối và địa điểm bán lẻ của mình để kiểm soát chuỗi giá trị và cung ứng.

không được đưa vào danh mục. Khách hàng là một phần không thể tách rời của chuỗi cung ứng, họ lựa chọn, trả tiền, mang về nhà và tự mình lắp ghép sản phẩm, do đó, chính họ cũng góp phần giữ giá thành ở mức phải chăng.

Chìa khóa dẫn đến năng lực định giá này chính là công ty phát triển sản phẩm Ikea Thụy Điển (Ikea of Sweden, IOS), có trụ sở đặt tại Älmhult, Thụy Điển. Hầu hết người ngoài không biết đến công ty này, nhưng họ có tầm quan trọng sống còn đối với Ikea. IOS chịu trách nhiệm về danh mục sản phẩm và phối hợp từ nhà cung cấp đến khách hàng để hoàn thành danh mục sản phẩm đó. Toàn bộ tài năng của khoảng 1.000 nhân viên tụ hội về một nơi. Điều này mang lại những lợi ích như sự trao đổi kiến thức, phương pháp làm việc thống nhất và hệ thống công nghệ thông tin chung. Nó tạo điều kiện cho việc lên kế hoạch xuyên suốt giữa các bộ phận chức năng và mảng sản phẩm. Trong nội bộ công ty, thường có những thảo luận về quy mô của doanh nghiệp này và những vấn đề tuyển mộ nhân tài đến sống ở thị trấn nhỏ Älmhult, một nơi xa cách với những thành phố lớn. Nhiều thời điểm, công ty từng tranh luận về việc một phần hay toàn bộ IOS nên được bố trí lại ở một địa điểm khác. Có lẽ quyết định đó không mang lại lợi ích tốt nhất cho công ty. Bởi suy cho cùng, một trong những bí quyết mang lại thành công cho Ikea chính là di sản và xuất thân Thụy Điển của công ty này.

XÁC LẬP NHỮNG ƯU TIÊN THƯƠNG MẠI

Tôi sẽ kết thúc chương này bằng một tổng kết về danh mục sản phẩm – làm thế nào để xác định những ưu tiên về mặt thương mại. Sở hữu một danh mục sản phẩm lớn với mọi thứ dành cho ngôi nhà của khách hàng đồng nghĩa với việc lựa chọn khi nào thì quyết định ưu tiên cho cái gì. Như đã đề cập trước đó, các cửa hàng luôn có hạn chế đối với số lượng mặt hàng họ có thể kinh doanh, và ngân sách marketing lại luôn giới hạn điều gì cần truyền thông ra công chúng bên ngoài. Từ xưa đến nay, công ty luôn dành cho mỗi mảng sản phẩm sự quan tâm và tài nguyên tương đương nhau. Điều này dẫn đến tăng trưởng doanh số tương đối đồng đều giữa các mảng khác nhau trong danh mục sản phẩm.

Hồi năm 2004, chiến lược này đã thay đổi. Ý tưởng là tập trung vào hai mảng sản phẩm mạnh nhất, phòng ngủ và nhà bếp, và quyết tâm đưa hai mảng này đạt thành tựu mới về doanh số. Sản phẩm cho phòng ngủ và nhà bếp sẽ là động cơ tăng trưởng cho các cửa hàng hiện có tại mọi thị trường. Chỉ tính riêng hai mảng này đã đóng góp đến 40% tổng doanh số của Ikea. Đây cũng là những sản phẩm có lợi thế lớn nhất cả về chuỗi cung ứng lẫn ấn tượng trong mắt khách hàng. Công ty quyết định rằng trong một giai đoạn ít nhất là ba năm, đây là hai ưu tiên được quan tâm

hàng đầu trong hoạt động marketing, được đầu tư nhiều hơn để xây dựng lại phân khu bày bán trong cửa hàng, đào tạo nhân viên, tăng cường dịch vụ, được nâng cấp hệ thống hỗ trợ công nghệ thông tin. Và trên hết, khoản đầu tư đáng kể nhất là dành cho việc ưu đãi giá bán các sản phẩm chủ lực của hai mảng này.

Và như vậy, ngay trong năm đầu tiên thực hiện sáng kiến này, các hạng mục sản phẩm cho phòng ngủ của Ikea có tốc độ tăng trưởng lên đến 20% so với những cửa hàng khác cung cấp mặt hàng tương đương. Tiếp tục trong suốt hai năm sau, cả mảng phòng ngủ và nhà bếp đều đặt mức tăng trưởng doanh số vượt xa mọi sản phẩm khác của công ty. Trái ngược với những lo ngại, không hề có sự giảm sút doanh số tương ứng ở những hạng mục khác.

Ikea ngày càng hoàn thiện hơn những lợi thế dài hạn và tạo nên sức tăng trưởng mạnh mẽ hơn khi ưu tiên và tập trung vào một vài mảng sản phẩm. Lịch sử đã nhiều lần chứng minh chiến lược này mang lại kết quả.

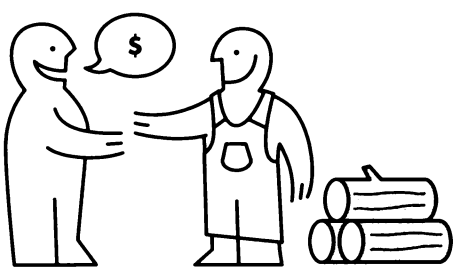
Trong chương này, tôi đã cố gắng làm rõ một vài khía cạnh quan trọng của việc xây dựng một danh mục sản phẩm độc đáo và làm thế nào một tầm nhìn cùng lý tưởng kinh doanh sâu sắc có thể định hướng những quyết định và quá trình phát triển sản phẩm khi một công ty phải đối

diện trước những sự lựa chọn khó khăn. Hầu hết các nhà bán lẻ đều đang vật lộn với sự mâu thuẫn tiềm ẩn: Một mặt là yêu cầu tạo ra danh mục sản phẩm cạnh tranh về giá, đồng thời phải duy trì lợi nhuận (mà trong hầu hết trường hợp đều dẫn tới kết quả là danh mục sản phẩm/sự đa dạng mặt hàng bị hạn chế, chất lượng thấp, tỷ lệ làm mới sản phẩm không cao, một tiêu chuẩn chung được áp dụng cho nhiều thị trường, thiếu điều chỉnh theo điều kiện địa phương); mặt khác là một danh mục sản phẩm hấp dẫn với nhiều lựa chọn, chất lượng cao, sản phẩm liên tục được làm mới, biến đổi cho phù hợp với nhu cầu địa phương của từng thị trường – một yếu tố thúc đẩy cấu trúc chi phí cao và do đó dẫn đến mức giá mà người tiêu dùng phải bỏ ra cũng cao hơn.

Dường như không thái cực nào đạt được thành công mỹ mãn. Tốt hơn cả là ta đạt được sự cân bằng giữa sức cạnh tranh về giá, lợi nhuận và danh mục sản phẩm hấp dẫn, thông qua việc kiểm soát toàn bộ chuỗi giá trị nhằm làm chủ cả một danh mục sản phẩm độc đáo, giá cả phải chăng và đủ phong phú để giúp công ty của bạn được nhìn nhận là một chuyên gia trong mọi dòng sản phẩm bạn kinh doanh. Danh mục sản phẩm lớn đến đâu phụ thuộc vào tình hình cạnh tranh. Tỷ lệ làm mới sản phẩm và mức độ tùy biến theo thị trường địa phương phụ thuộc vào lĩnh vực kinh doanh và thị trường mà bạn đang hoạt động.

CHƯƠNG 06

Xây dựng chuỗi cung ứng để có mức giá thấp



Nếu danh mục sản phẩm là nơi chúng ta xác lập điểm khác biệt của doanh nghiệp về các mặt hàng, thì chuỗi cung ứng là nơi tạo ra sức cạnh tranh về giá và khả năng sinh lời. Bí quyết để thành công trong lĩnh vực này là năng lực kiểm soát toàn bộ chuỗi cung ứng từ sản xuất cho đến cửa hàng bán lẻ.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA DOANH NGHIỆP THU MUA

Cùng với các cửa hàng, doanh nghiệp thu mua luôn là một trong những bộ phận nắm giữ vị thế cao nhất của Ikea. Điều này có thể được lý giải bởi những ảnh hưởng mà doanh nghiệp thu mua tạo ra đối với khả năng cạnh tranh về giá của công ty, và cũng bởi văn hóa của Ikea – "bám sát thực tiễn", "đứng ngay tuyến đầu" và việc học hỏi từ cửa hàng và nhà cung cấp là những nguyên tắc nền tảng của công ty. Các quản lý cửa hàng và nhân viên thu mua đã và đang là những người hùng của công ty.

Tầm quan trọng của doanh nghiệp thu mua đã được xác lập ngay từ đầu thập niên 1960, khi Ikea chuyển phần lớn việc thu mua sang Ba Lan. Khả năng cắt giảm giá mua xuống khoảng 50% hoặc hơn chỉ sau một đêm có sức tác động mạnh mẽ đến công ty. Lợi thế về giá bán

của Ikea được xác lập, và đồng thời công ty cũng tạo ra những khoản lợi nhuận lớn. Khi đó, hầu hết hàng hóa sản xuất ở Đông Âu đều được xuất sang Nga hoặc các quốc gia thuộc Khối Phía Đông[15] khác. Khi Ikea bước chân vào thị trường này, Ba Lan đã thấy cơ hội để xuất khẩu hàng hóa sang phương Tây. Ikea cũng có lợi thế là một trong những công ty phương Tây đầu tiên lấy nguồn cung ứng cho sản phẩm của mình từ Đông Âu và có thể hưởng lợi từ giá thu mua rất tốt.

Tuy nhiên, đây là môi trường rất khó để hoạt động kinh doanh. Vì các tổ chức sản xuất đã quen với việc sản xuất tập trung theo kế hoạch của nhà nước, nên họ ra quyết định với hiểu biết cực kỳ hạn chế về kinh doanh, và năng lực của họ trong ngành nội thất rất kém cỏi. Tuy nhiên, Ikea đã nỗ lực gây dựng một thị phần cung ứng tương đối lớn ở Đông Âu vào các thập niên 70 và 80, đóng góp đáng kể vào giá bán thấp cùng khả năng sinh lời của công ty. Tuy nhiên, sự thiếu thốn về năng lực và nguồn lực của các nhà cung cấp Đông Âu, cùng với các quy trình làm việc và phối hợp nội bộ chưa hoàn thiện của

---

[15] Nguyên văn "Eastern Bloc": là thuật ngữ địa chính trị dùng để chỉ các quốc gia theo chủ nghĩa cộng sản ở Trung và Đông Âu, Đông Á và Đông Nam Á dưới tầm ảnh hưởng của Liên Xô.

Ikea đã dẫn đến những vấn đề về chất lượng và đảm bảo đủ mặt hàng. Hồi những năm 1970 – 1980, Ikea đã tạo ra một tiếng tăm chẳng mấy hay ho vì những sản phẩm chất lượng thấp và thường xuyên hết hàng mà phải mất nhiều năm mới cải thiện được.

Khi Bức tường Berlin sụp đổ vào năm 1989, tình thế đã thay đổi. Trợ cấp liên bang biến mất và tiền tệ Đông Âu, trước đây gắn liền với đồng rúp của nước Nga đã trượt giá. Chi phí cho các nhà cung ứng tăng vọt, và một chiến lược mua hoàn toàn mới trở nên bức thiết hơn bao giờ hết.

Hai chính sách cung ứng chủ yếu của Ikea cho đến thời điểm đó là công ty không bao giờ tự mình sở hữu hoạt động sản xuất, và công ty hạn chế việc chiếm một tỷ trọng quá lớn trong cơ cấu sản xuất của bất kỳ nhà cung ứng nào. Lý do rất rõ ràng: Ikea muốn giữ sự linh hoạt để có thể dễ dàng cắt giảm hoặc dịch chuyển sản xuất khi cần, và công ty muốn đề phòng mọi nguy cơ để mất toàn bộ khâu sản xuất của những mặt hàng chủ chốt trong trường hợp một nhà cung cấp nào đó bất ngờ đánh mất năng lực sản xuất của mình, chẳng hạn như bị hỏa hoạn hay phá sản. Tuy vậy, những chính sách này đã bị loại bỏ vào thập niên 90 vì những lý do chính đáng.

Chiến lược cung ứng

Chiến lược cung ứng mới của thập niên 90 được xác định có bốn điểm chính:

1. Chuyển khâu sản xuất sang những quốc gia có chi phí thấp mới, chủ yếu là ở châu Á.

2. Giảm đáng kể số lượng nhà cung cấp.

3. Chú trọng hơn đến việc cắt giảm giá thu mua và tăng cường sự cạnh tranh giữa các văn phòng thu mua.

4. Khởi động khâu sản xuất do Ikea làm chủ với việc mua lại công ty Swedwood.

Chuyển khâu sản xuất sang những quốc gia có chi phí thấp khác, chủ yếu là ở châu Á. Nỗ lực tăng cường thu mua từ châu Á rất quan trọng và có tác động lớn đến giá mua. Các văn phòng thu mua đã được lập ra tại Trung Quốc, Ấn Độ, Pakistan, Bangladesh, Việt Nam, Malaysia, Thái Lan và Indonesia. Mức độ thành công tại các quốc gia này rất hỗn tạp. Đầu tàu của khu vực này đã và đang là Trung Quốc.

Năm 2000, 22% tổng thu mua của Ikea đến từ châu Á, và khoảng một nửa con số đó, hay 10% tổng thu mua đến từ Trung Quốc. Mười năm sau, vào năm 2009, 30% tổng thu mua của Ikea xuất phát từ châu Á, và hai phần ba của 30% đó, tức khoảng 20% tổng thu mua, bắt nguồn từ Trung Quốc. Cho đến nay, có rất ít đồ nội thất lấy nguồn cung ứng ở châu Á, vì thế tỷ trọng của các sản phẩm tiêu thụ nhanh có xuất xứ từ châu Á rất cao ở một số chủng loại sản phẩm.

Vào năm 2000, chỉ tính riêng Trung Quốc và Ba Lan đã đóng góp gần 20% toàn bộ nguồn cung ứng cho Ikea. Mười năm sau, vào năm 2009, con số này là gần 40%. Hai quốc gia này có tầm quan trọng lớn đối với Ikea. Và tôi chắc chắn rằng đóng góp của họ sẽ còn tăng thêm trong tương lai.

Giảm đáng kể số lượng nhà cung cấp. Việc cắt giảm số lượng nhà cung cấp là bước chuyển quan trọng thứ hai về chiến lược trong thập niên 90. Vào năm 1990, doanh thu bán hàng của Ikea là 3,9 tỷ đô-la (2,7 tỷ euro) với khoảng 2.500 nhà cung cấp. Vào năm 2009, quy mô của danh mục sản phẩm vẫn giữ nguyên, nhưng doanh thu đã đạt mức 31,4 tỷ đô-la (21,5 tỷ euro) với chỉ 1.220 nhà cung cấp. Điều này có nghĩa là doanh thu tăng gấp mười lần còn số lượng nhà cung cấp giảm một nửa – một thay đổi đáng kể chỉ trong vòng 20 năm.

Tất nhiên, điều này cũng đồng nghĩa với việc từ bỏ nguyên tắc ban đầu là không chiếm một tỷ trọng quá lớn trong cơ cấu sản xuất của bất kỳ nhà cung ứng nào. Ngày nay, có nhiều nhà cung cấp phục vụ 100% hoặc gần như 100% cho Ikea. Tuy có những rủi ro tiềm tàng, nhưng đó là những rủi ro đáng chấp nhận. Lợi ích đối với công ty không chỉ là lượng thu mua lớn hơn dẫn tới giá tốt hơn, mà còn là tính hiệu quả trong kho vận, vận chuyển, năng suất và kiểm soát chất lượng.

Chú trọng hơn đến việc cắt giảm giá mua và tăng cường cạnh tranh giữa các văn phòng thu mua. Yếu tố thứ ba trong chiến lược cung ứng có lợi không ít mà hại cũng nhiều. Chắc chắn, đây là yếu tố giúp giảm giá thành. Toàn bộ chính sách thưởng, những nhân vật chủ chốt và các hệ thống hỗ trợ chủ yếu tập trung vào việc làm giảm giá thu mua. Sự cạnh tranh giữa các văn phòng thu mua tạo động lực rất lớn cho nhiều nhân viên. Nhưng chỉ tập trung vào giá thấp cũng dẫn tới sự tối ưu hóa tiêu cực. Mức độ sẵn có của sản phẩm, chất lượng, chi phí kho vận và quy trình đóng gói sẽ không được cải thiện đúng mức. Hiển nhiên là một việc được hoàn thành thật xuất sắc không phải lúc nào cũng mang lại kết quả tổng thể tốt nhất.

Duy trì sự tập trung và ưu tiên luôn là một cách làm tốt, nhưng đôi khi vấn đề trước mắt quá nhiều, quá phức tạp

và cần giải quyết bằng một phương pháp tổng hợp có tính hệ thống để đạt được hiệu quả tổng thể. Tôi sẽ sớm quay trở lại với vấn đề này.

Khởi động khâu sản xuất do chính Ikea làm chủ với việc mua lại công ty Swedwood. Yếu tố quan trọng thứ tư của chiến lược này chính là sự ra đời hệ thống sản xuất do chính công ty làm chủ thông qua Tập đoàn Swedwood. Kể từ khi được mua lại vào năm 1991, giá trị sản xuất của Swedwood đã tăng lên 1,7 tỷ đô-la (1,2 tỷ euro) với 15.000 nhân viên làm việc tại 46 đơn vị sản xuất (2009). Vào năm 2009, Tập đoàn Swedwood chiếm tới gần 15% tổng thu mua của Ikea.

Vậy tại sao Ikea lại khởi động khâu sản xuất của riêng mình? Có ba lý do:

1. Trong một số mảng sản xuất đồ nội thất chủ lực, đơn giản là Ikea đã trở nên quá lớn để tìm thấy những nhà sản xuất bên ngoài phù hợp.

2. Trong hai dòng loại sản phẩm quan trọng nhất – sản phẩm ván ép và sản phẩm gỗ nguyên khối, có một số phương pháp sản xuất mà công ty muốn giữ bí mật và do đó chỉ tiến hành trong nội bộ.

3. Ikea có thể sử dụng Swedwood như một hình mẫu, nơi thiết lập tiêu chuẩn cho các nhà cung cấp khác. Swedwood cũng trở thành một trung tâm năng lực cho quá trình phát triển vật liệu và kỹ thuật sản xuất mới.

Nhìn chung, Swedwood là một câu chuyện thành công. Với sự hỗ trợ từ công ty này, Ikea có thể tăng cường vị thế dẫn đầu của mình trong cuộc cạnh tranh mà trọng tâm là thị trường đồ nội thất ván ép.

Tóm lại, thập niên 90 đã thúc đẩy tư duy về chuỗi cung ứng của Ikea ở một số mặt quan trọng. Cuộc dịch chuyển đến các nước có chi phí thấp ở châu Á, quá trình cắt giảm cơ sở cung cấp, sự ra mắt của công ty sản xuất riêng Swedwood đều là những bước tiến có ý nghĩa đối với Ikea. Vấn đề giá thu mua tăng lên do ngoại cảnh thay đổi – chẳng hạn như trường hợp sự sụp đổ của Bức tường Berlin – một lần nữa đã được chuyển hóa thành những cơ hội mới mang lại giá thu mua thậm chí còn có lợi hơn so với trước đây.

KIỆN TOÀN CHUỖI CUNG ỨNG

Đến năm 2000, vẫn còn tiềm năng đạt được lợi ích xa hơn về giá bằng việc dịch chuyển thêm các hoạt động sản

xuất sang châu Á; và vẫn còn khả năng cắt giảm thêm số lượng nhà cung cấp. Nhưng Ikea cần làm nhiều hơn thế để theo đuổi những tham vọng đã đề ra trong chiến lược "Mười nhiệm vụ trong Mười năm". Tham vọng của công ty là tiếp tục giảm giá bán xuống 20% trong vòng 10 năm tiếp theo. Vì vậy, cần phải cắt giảm giá mua hơn 20% để hỗ trợ tài chính cho mục tiêu này.

Một lần nữa, công ty cần thêm chiến lược mới để kiện toàn chuỗi cung ứng hơn nữa. Nhưng lần này, chỉ giảm giá mua là chưa đủ. Công ty cũng cần cải thiện mức độ sẵn hàng, hoàn thiện kho vận, chất lượng sản phẩm, thêm vào đó, cũng không kém phần quan trọng, chúng tôi phải đối diện với thách thức của nhiệm vụ thay đổi điều kiện môi trường và xã hội ở các nhà cung cấp.

Dẫu cho đã có những tiến triển tốt về giá thu mua, vẫn còn đó những thách thức lớn hơn. Ngạc nhiên thay, dù thực tế là Ikea có một danh mục sản phẩm tiêu chuẩn, một hệ thống phân phối và một hệ thống thu mua, chuỗi cung ứng vẫn khá rời rạc. Các quy trình phát triển danh mục sản phẩm, phân phối, thu mua và bán lẻ tách biệt với nhau. Công ty đã từng, từ những ngày đầu tiên, tổ chức hoạt động theo chức năng. Các mục tiêu và chỉ tiêu không hề có tính phối hợp, còn các quy trình, kế hoạch thời gian và hệ thống công nghệ thông tin được xây dựng độc lập

ở các bộ phận chức năng khác nhau. Doanh nghiệp thu mua ưu tiên về giá thu mua ở nhà cung cấp. Các cửa hàng quan tâm đến việc nhập hàng liên tục, không hư hỏng và đảm bảo luôn sẵn đủ mọi mặt hàng. Doanh nghiệp phân phối muốn những chuyến xe tải đầy hàng và hiệu quả vận tải cao. Doanh nghiệp thu mua, vốn cần một tầm nhìn dài hạn để phát triển năng lực của nhà cung cấp, phải đoán mò nguyên liệu nào cần thu mua, bởi vì hoạt động phát triển danh mục sản phẩm được hoạch định theo chu kỳ ngắn hơn. Các nhà bán lẻ lên kế hoạch thương mại của riêng họ mà thiếu sự phối hợp với chuỗi cung ứng.

Kết quả của tất cả những vấn đề trên là sự đứt gãy ngày càng gia tăng và thiếu tin tưởng giữa các bộ phận chức năng khác nhau. Đâu đó những hiệu ứng tích cực từ giá thu mua tốt hơn lại thành công cốc khi chi phí phân phối cao hơn, hàng hóa hư hỏng, các vấn đề về chất lượng và phí quản lý tại các cửa hàng. Tuy nhiên, nghiêm trọng hơn cả chính là mức độ sẵn có của sản phẩm tại các cửa hàng không hề cải thiện.

Hiểu điều này, công ty đã quyết tâm đương đầu với thách thức, sẵn sàng thay đổi toàn bộ với một chiến lược cung ứng mới. Chiến lược này dựa trên việc tối ưu hóa tổng thể chuỗi cung ứng thay vì tối ưu hóa các bộ phận. Những mục tiêu chung mới được đề ra cho chuỗi cung ứng xoay quanh:

- Chi phí cung ứng tổng thể, bao gồm giá thu mua tại nhà cung cấp, chi phí phân phối và chi phí vận chuyển
- Mức độ sẵn có của sản phẩm
- Chất lượng sản phẩm
- Trách nhiệm với xã hội và môi trường của nhà cung cấp

Chuỗi cung ứng của Ikea đã được cải tổ từ một hệ thống được tổ chức theo chức năng sang tổ chức theo quy trình đi cùng với rất nhiều việc phải làm – một chiến lược chuỗi cung ứng tiêu chuẩn, những thiết lập mới trong tổ chức, những phương pháp làm việc mới và cả hệ thống công nghệ thông tin cũng thay đổi – Đây có lẽ là một trong những thay đổi toàn diện nhất mà công ty từng tiến hành.

Hệ thống phân phối – bao gồm các khâu kho bãi, vận chuyển, lên kế hoạch cung ứng và kho vận – được sáp nhập với hệ thống thu mua để tạo thành một hệ thống cung ứng duy nhất. Kể từ thời điểm đó, cách tổ chức công việc đều phải thay đổi từ thiên về chức năng sang thiên về quy trình, đòi hỏi mọi công việc liên quan tới cung ứng cần được phối hợp xuyên suốt từ nhà cung cấp cho đến cửa hàng bán lẻ. Do vậy, công ty cũng cần thay đổi toàn bộ hệ thống công nghệ thông tin đang hỗ trợ cho chuỗi

cung ứng. Điều này có nghĩa là phải sửa đổi hàng trăm hệ thống và ứng dụng công nghệ thông tin. Lần thay đổi này cũng gồm phải đề ra những mục tiêu chung và cơ cấu tài chính mới để hỗ trợ cho chương trình hành động. Và như thế cũng có nghĩa là hàng nghìn nhân viên cần thay đổi thái độ, hành vi và phải được đào tạo lại về các hệ thống công nghệ thông tin hỗ trợ mới. Cuộc cải tổ này cần diễn ra trong giai đoạn 10 năm cùng lúc với quá trình công ty tăng trưởng khoảng 10% đến 15% mỗi năm và đạt tới mức giảm giá thu mua xuống 20%.

Khung thời gian đúng đắn

Từ khởi đầu cho đến kết thúc, cuộc cải tổ này sẽ tiêu tốn hơn mười năm trời. Nhiều người đã tự hỏi liệu chúng tôi có thể tiến hành nhanh hơn với một trọng tâm khác, một ưu tiên khác hay không. Tất nhiên, nếu nhìn từ bên lề thì mọi thứ có thể được làm khác và làm tốt hơn, nhưng nếu nhìn tổng thể, việc tiến hành một dự án ở tầm cỡ như vậy thật cẩn trọng mới là sáng suốt. Vì ưu tiên là phải luôn đảm bảo cho chuỗi cung ứng hoạt động mỗi ngày mà không bị ngắt quãng. Những bước thay đổi nhỏ thì ít rủi ro hơn những cú nhảy lớn.

Thêm vào đó, bạn sẽ học hỏi rất nhiều trong quá trình thay đổi. Bạn sẽ muốn tích hợp ngay những hiệu chỉnh

vào hệ thống thay vì đúc rút để đó, chờ cả quá trình cải tổ hoàn thành rồi mới bổ sung. Tôi cũng không cho là sáng suốt nếu ta đổ toàn bộ nguồn lực tốt nhất vào các dự án tương lai, bởi bạn cũng cần tạo ra kết quả ngay hôm nay.

Cuối cùng, những hiệu quả mà sự thay đổi này mang lại sẽ được tích lũy trong suốt giai đoạn chuyển dịch, vì thế không nhất thiết phải tăng tốc cuộc cải tổ đến bước hoàn thành thì bạn mới thấy được những lợi ích của nó.

Chiến lược cung ứng mới

Cuộc cải tổ hệ thống cung ứng là phần cốt lõi của chiến lược cung ứng mới, nhưng những yếu tố khác cũng cần được xem xét. Như đã đề cập ở trên, công ty tiếp tục dịch chuyển sang châu Á trong lúc vẫn giảm bớt số lượng nhà cung cấp. Tỷ lệ nguồn cung ứng từ châu Á tăng từ 22% lên 30% trong giai đoạn 2000 – 2009 và số lượng nhà cung cấp tiếp tục giảm từ 2.000 xuống còn 1.200 trong 10 năm của kế hoạch.

Công ty cũng thúc đẩy việc tăng cường giao hàng trực tiếp từ nhà cung cấp đến cửa hàng như một cách giảm chi phí cung ứng. Tỷ lệ giao hàng trực tiếp tăng từ khoảng 25% lên gần 40% vào năm 2009. Doanh số bán ra lớn hơn và các cửa hàng quy mô ngày càng lớn giúp nhiệm vụ này trở nên khả thi.

Ikea cũng thay đổi chiến lược phân phối của mình. Mãi cho đến gần đây, tất cả tổng kho của chúng tôi vẫn lưu giữ toàn bộ sản phẩm trong danh mục (ngoại trừ những sản phẩm trong danh sách giao hàng trực tiếp). Trong chiến lược mới, các mặt hàng tiêu thụ chậm chỉ chiếm khoảng 10% doanh thu sẽ chiếm 50% hạng mục tại các tổng kho có lưu lượng thấp phục vụ cho toàn châu Âu. Danh mục sản phẩm tiêu dùng nhanh chiếm 50% doanh số bán ra thì sẽ được lưu giữ tại các nhà kho gần với thị trường. Bằng cách này, Ikea có thể triển khai những chuyến xe kín hàng, đồng thời đảm bảo kế hoạch vận tải thường xuyên đến từng cửa hàng. Bên cạnh đó, hàng hóa dự phòng có thể được giảm xuống bằng cách giữ những mặt hàng tiêu thụ chậm chỉ ở một hoặc hai địa điểm kho mà thôi.

Một trọng tâm khác là cải thiện yếu tố kho vận ở cửa hàng. Việc cắt giảm số lần luân chuyển sản phẩm ở cửa hàng, qua thời gian, sẽ góp phần lớn vào việc gia tăng hiệu suất.

Thay đổi cuối cùng là sự ra đời của phương thức đóng gói "sẵn sàng bán ngay", từ đó toàn bộ danh mục sản phẩm được xem xét để cải thiện giải pháp đóng gói. Điều này tiếp tục làm giảm thời gian khách hàng phải bỏ ra tại cửa hàng. Tất cả những thay đổi trên là ví dụ về một chuỗi cung ứng đồng bộ hơn, nơi các bộ phận làm việc cùng nhau hướng đến các mục tiêu chung.

Để tạo ra lợi thế mới về giá, Swedwood đã chuyển sang chiến lược hội nhập về phía sau[16] nhiều hơn. Từ thuở đầu chỉ sở hữu các nhà máy sản xuất nội thất, công ty đã tiếp quản thêm các nhà máy nguyên liệu thô, xưởng gỗ, nhà cung cấp ván và nhà máy linh kiện. Quá trình hội nhập về phía sau đã giúp Ikea có những lợi ích mới trong chuỗi sản xuất, nơi việc sử dụng nguyên liệu thô, sản xuất và vận tải có thể được tối ưu hóa tốt hơn.

Tăng trưởng trong kinh doanh bán lẻ ở các quốc gia như Mỹ, Nga, Nhật Bản và Trung Quốc cũng làm gia tăng nhu cầu tìm nguồn cung ứng ở địa phương. Thực tế, hiện nay đang có một sự dịch chuyển từ nguồn cung ứng toàn cầu sang nguồn cung ứng địa phương với tham vọng tăng tỷ lệ cung ứng từ châu Á cho hàng hóa bán tại châu Á và tương tự ở Bắc Mỹ và Nga.

Một sự thay đổi cũng được xem xét trong chiến lược mới là sự phối hợp về thu mua giữa các chủng loại sản phẩm khác nhau. Sự phối hợp tốt hơn giữa những mảng sản

---

[16] Nguyên văn "backward integration": là chiến lược nhằm sở hữu hoặc gia tăng khả năng kiểm soát đối với nhà cung cấp (tức là khâu đầu diễn ra trước quá trình sản xuất của công ty). Ngược lại với hội nhập về phía sau là hội nhập về phía trước (forward integration), tức chiến lược nhằm sở hữu hoặc gia tăng khả năng kiểm soát đối với nhà phân phối và nhà bán lẻ – những khâu diễn ra sau quá trình sản xuất của công ty.

phẩm khác nhau trong quá trình phát triển danh mục sản phẩm, cùng sự hoạch định cung ứng, đang trao cho Ikea những cơ hội mới nhằm giảm giá thu mua. Một lần nữa, chuỗi cung ứng đồng bộ đang tạo ra những khả năng mới.

Nêu lên những vấn đề xã hội

Chuyển biến trong chiến lược chuỗi cung ứng, bắt đầu từ năm 2000, cũng bao gồm cả trách nhiệm với môi trường và xã hội – một mối quan tâm mới của Ikea. Sự lo ngại về điều kiện môi trường và lao động tại các nhà cung cấp ở các nước đang phát triển đã và vẫn đang ngày càng gia tăng nơi khách hàng và các bên liên quan khác. Nếu Ikea muốn theo đuổi tầm nhìn của mình và được nhìn nhận là một doanh nghiệp có trách nhiệm, chúng tôi cần đưa ra lập trường vững vàng và trở thành hình mẫu tiên phong trong công tác xã hội và môi trường. Trong nội bộ công ty, những bước đi ban đầu đã gặp phải sự hoài nghi.

- Có thật thế giới chúng ta đang sống đang phải chịu những ảnh hưởng tiêu cực?

- Có thật đây là trách nhiệm của doanh nghiệp chứ không chỉ của chính quyền không?

- Liệu nhân viên và khách hàng có thật sự quan tâm không?

- Ikea có quyền gì để đặt ra những yêu cầu lên các nhà cung cấp?

- Liệu chi phí có gây nguy hiểm cho khả năng sinh lời và sau cùng là sự tồn tại của công ty hay không?

Rất nhiều câu hỏi được đặt ra. Nhìn từ phía bán lẻ, các nhân viên có thái độ tích cực đối với sự thay đổi này, nhưng phía doanh nghiệp thu mua lại lưỡng lự, đặc biệt là ở vùng Viễn Đông.

Cuối cùng, hoài bão mới đã thắng thế và vào năm 2000, công ty công bố bộ quy tắc ứng xử mới, trong đó nêu rõ những yêu cầu tối thiểu áp đặt lên các nhà cung cấp và ngược lại, cũng mô tả những gì mà họ có thể kỳ vọng từ phía Ikea. Bộ quy tắc này đã được giới thiệu chi tiết hơn trong Chương 3.

Chính sách nghiêm ngặt chống lao động trẻ em. Một trong những khía cạnh quan trọng nhất của chiến lược mới được đưa ra chính là nỗ lực ngăn chặn lao động trẻ em tại nhà cung cấp và các nhà thầu phụ của các nhà cung cấp này. Vào năm 2000, Ikea đã chung tay cùng UNICEF để

ngăn chặn và loại bỏ lao động trẻ em ở "vành đai thảm" tại Bắc Ấn Độ. Cho đến năm 2015, Ikea sẽ tài trợ cho các dự án của UNICEF tại Ấn Độ với tổng số tiền khoảng 219 triệu đô-la (150 triệu euro). Điều đó đã biến công ty trở thành mạnh thường quân lớn nhất của UNICEF trong cộng đồng doanh nghiệp.

Ngày nay, chương trình xã hội và môi trường là một phần không thể tách rời trong chiến lược chuỗi cung ứng của Ikea.

KẾT LUẬN

Tổng kết lại, tôi nghĩ hoàn toàn hợp lý nếu nói rằng chuỗi cung ứng của Ikea đã thay đổi theo thời thế. Được hưởng lợi rất sớm từ cung ứng toàn cầu với việc tham gia thị trường Đông Âu, nhưng sau đó, khi lợi thế ấy biến mất cùng sự sụp đổ của Bức tường Berlin vào năm 1989, Ikea đã nhanh chóng tìm ra những khả năng mới qua bước dịch chuyển sang các nhà cung cấp châu Á, cắt giảm số lượng nhà cung cấp và cho ra mắt công ty sản xuất của riêng mình. Với nỗ lực không ngừng nhằm tìm ra cách thức mới giúp giảm giá mua nhiều hơn, đồng thời vẫn đương đầu với những vấn đề căn bản khác như mức độ sẵn có của sản phẩm, chất lượng sản phẩm, môi trường

và xã hội, Ikea đã tiến hành một nhiệm vụ trọng đại là thay đổi chuỗi cung ứng – từ cách tổ chức theo chức năng sang tổ chức theo quy trình, qua đó mở khóa những cơ hội mới. Giá thu mua đã giảm thêm 20% nữa từ năm 2000 đến năm 2009, như đã được đề ra trong chiến lược "Mười nhiệm vụ". Công ty đã vượt qua được điểm hòa vốn trong chuyển đổi tổ chức chuỗi cung ứng và hoàn tất việc tái cấu trúc hệ thống công nghệ thông tin. Công ty cũng đã cải thiện mức độ sẵn có của sản phẩm ở cửa hàng.

Việc Ikea vượt qua được bài kiểm tra của cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008 khi công ty nhanh chóng điều chỉnh mức hàng tồn kho và duy trì tốt mức độ sẵn có của sản phẩm để phục vụ khách hàng, trong lúc doanh số bất ngờ sụt giảm vào mùa thu năm 2008, là lời bảo chứng cho chiến lược chuỗi cung ứng mới. Nếu không có thiết lập mới – tổ chức theo quy trình, điều này sẽ không thể xảy ra. Vô vàn những khả năng để thay đổi quy trình, và tất nhiên cũng có vô vàn thách thức mới ở phía trước.

Một chuỗi cung ứng hiệu quả là cốt lõi của mọi doanh nghiệp bán lẻ.

Chỉ có những công ty tốt nhất mới có thể cạnh tranh về giá cũng như duy trì khả năng sinh lời. Câu chuyện của Ikea về sự phát triển chuỗi cung ứng từ những năm 1960

đến nay đã dạy cho tôi tầm quan trọng của những bước đi quyết định nhằm đạt được các lợi thế trọng yếu. Những bước đi đó bao gồm:

- Cuộc dịch chuyển sang Ba Lan và Đông Âu vào thập niên 1960

- Cuộc dịch chuyển sang châu Á và cho ra đời hệ thống sản xuất của chính mình (Swedwood) vào thập niên 1990

- Cuộc cải tổ chuỗi cung ứng từ thiên về chức năng sang thiên về quy trình và tiên phong cải thiện điều kiện tại các nhà cung cấp trong thập niên đầu của thế kỷ XXI.

Tích lũy dần những thay đổi nhỏ là tốt, nhưng chính những thay đổi lớn có đầu tư, sự mạo hiểm và tầm nhìn dài hạn mới tạo nên sự khác biệt. Để làm được điều đó, bạn cần có một tầm nhìn cùng hệ giá trị soi đường và bạn cần những người chủ sẵn sàng đầu tư và mạo hiểm khi cần thiết.

“

Chuỗi cung ứng của Ikea đã được cải tổ từ một hệ thống được tổ chức theo chức năng sang tổ chức theo quy trình. Đây có lẽ là một trong những thay đổi toàn diện nhất mà công ty từng tiến hành.

CHƯƠNG 07

Cửa hàng bán lẻ hiệu quả

Nhiệm vụ của cửa hàng bán lẻ là kết hợp được nguồn cảm hứng, năng lực thương mại và trải nghiệm mua sắm thú vị, dễ dàng – đồng thời phải là một cỗ máy bán hàng cực kỳ hiệu quả về mặt chi phí. Những tiêu chuẩn rất cao đó phải được duy trì một cách ổn định trong suốt quãng thời gian mở cửa, bảy ngày mỗi tuần. Để có thể cạnh tranh về giá và duy trì hoạt động kinh doanh có lợi nhuận, các nhà bán lẻ phải vượt lên trong cuộc chiến vận hành hệ thống cửa hàng hiệu quả.

THÁCH THỨC CỦA SỰ TĂNG TRƯỞNG

Qua nhiều năm, các cửa hàng của Ikea đã có sự gia tăng đáng kể về quy mô. Chúng ta hãy cùng xem xét một vài số liệu sau. Doanh thu 140 triệu đô-la (100 triệu euro) mỗi năm. Các cửa hàng mở cửa 60 đến 70 giờ mỗi tuần. Hầu hết các cửa hàng đều có hơn 500 nhân viên và biến động nhân sự có thể nằm trong khoảng từ 4% đến 80% mỗi năm. Hơn 50% số nhân viên cửa hàng này có ít hơn hai năm kinh nghiệm. Hơn 50% làm việc bán thời gian. Mỗi năm trung bình có hơn hai triệu lượt khách ghé thăm một cửa hàng. Kỳ vọng về dịch vụ khách hàng đã tăng lên trong những năm qua, và yêu cầu cắt giảm chi phí trở nên bức thiết hơn bao giờ hết.

Trong khi đó, chi phí nhân sự đã tăng lên và chiếm tới 40% tổng chi phí cơ bản cho một cửa hàng Ikea. Gia tăng năng suất cửa hàng là yếu tố sống còn giúp cải thiện chi phí tổng thể và tiếp tục duy trì giá bán thấp. Thách thức trong vòng mười năm từ 1999 đến 2009 là sự mất cân bằng giữa giá bán giảm trong khi chi phí lương tăng. Giá bán đã giảm trung bình 2% mỗi năm trong khi lương tăng trung bình 3% trong cùng thời kỳ. Như vậy năng suất cần gia tăng 5% mỗi năm để giữ nguyên mức phí. Công ty đã đạt được mức năng suất này, nhưng vẫn cần gia tăng năng suất 8% đến 10% để cải thiện giá gốc. Thực tế cho đến nay đã chứng minh đây là một nhiệm vụ gian nan, khi chúng tôi vẫn phải giải quyết những thách thức từ việc cải thiện tiêu chuẩn cửa hàng, giờ mở cửa kéo dài hơn và yêu cầu dịch vụ cao hơn.

Vậy thì chiến lược trọng tâm nào là cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ vận hành một cửa hàng bán lẻ – kết hợp giữa tiêu chuẩn cao và năng suất tăng? Thứ nhất, mọi bộ phận của một doanh nghiệp bán lẻ phải tập trung vào việc thiết lập các điều kiện phù hợp cho cửa hàng – thêm một ví dụ cho thấy lợi thế của việc hoạt động như một công ty thống nhất thay vì phân hóa từng bộ phận. Mục tiêu đơn giản hóa mọi hoạt động cửa hàng phải là ưu tiên hàng đầu của tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp. Thứ hai,

khách hàng phải tham gia nhiều hơn nữa vào quy trình bán hàng, họ tự làm nhiều hơn trong khi vẫn cảm nhận được sự cải thiện trong dịch vụ khách hàng. Thứ ba, cửa hàng phải tập trung vào việc quản trị nhân sự. Thứ tư, mỗi cửa hàng phải nỗ lực không ngừng để nâng cao trình độ và sự chính xác trong vận hành, thông qua công cụ so sánh đối chuẩn[17].

Tiêu chuẩn hóa các giải pháp

Việc thiết lập điều kiện phù hợp cho cửa hàng bao gồm nhiều phần việc khác nhau – tiêu chuẩn hóa giải pháp bán hàng và quy trình kho vận nhằm rút ngắn quãng đường di chuyển và hạn chế công đoạn xử lý sản phẩm tại cửa hàng, đồng thời, phải vận dụng kỹ thuật và công nghệ thông tin để đơn giản hóa hơn nữa quy trình làm việc. Nhìn vào hình mẫu Ikea, có thể thấy tiêu chuẩn hóa các giải pháp bán hàng là một hiện tượng đổi mới. Quay trở lại thập niên 1990, hầu hết các giải pháp bán hàng đều được phát triển độc lập tại mỗi quốc gia bán lẻ. Không hề có một nguồn tài liệu toàn cầu nào được phát triển để thống nhất các cửa hàng. Ngày nay, trên thực tế

---

[17] Nguyên văn "benchmarking": là quá trình so sánh hiệu suất của các sản phẩm, dịch vụ hoặc quy trình của công ty đối với các công ty khác được coi là tốt nhất trong ngành.

mọi giải pháp bán hàng tại điểm bán đều đã được tiêu chuẩn hóa, chẳng hạn như cách bài trí và kích cỡ của khu vực hàng, của bộ sưu tập phòng mẫu, các chất liệu và trang thiết bị. Có cả những tiêu chuẩn hết sức cụ thể để thúc đẩy doanh số – nên quảng bá sản phẩm gì và bằng cách nào. Việc tối ưu hóa hoạt động kho vận ở cửa hàng từng là một trong những trụ cột chính giúp Ikea cải thiện năng suất và mức độ sẵn có của sản phẩm trong 10 năm qua. Thậm chí tôi có thể nói đây là nguyên do chính dẫn đến mức gia tăng năng suất 5% mỗi năm mà công ty đã đạt được. Ưu tiên là di chuyển từng sản phẩm từ cửa tiếp nhận hàng đến từng vị trí gian hàng tương ứng một cách trực tiếp mà không cần phải tốn thêm không gian kho bên trong cửa hàng. Một yêu cầu khác cũng rất đáng lưu tâm là phải đánh giá lại toàn bộ cách đóng gói nhằm tối đa hóa số lượng hàng hóa trên kệ hàng, đồng thời gia tăng tính "sẵn sàng bán ngay" thay vì phải tốn quá nhiều công sức sắp xếp, bày biện lại sau khi sản phẩm được chuyển đến cửa hàng.

Việc ứng dụng kỹ thuật và công nghệ thông tin để cải thiện điều kiện cửa hàng đã phát triển mạnh mẽ trong vòng vài năm qua. Thật khó mà tin được rằng chỉ mới 10 năm trước, chúng ta không hề có Facebook, YouTube, iPod, iPhone và mạng tốc độ cao dùng cho gia đình. Không nghi ngờ gì nữa, cuộc cách mạng số là một phép màu giúp cải thiện doanh số và quy trình vận hành tại cửa hàng, nhưng đó cũng là

một cuộc cạnh tranh không khoan nhượng để chiếm lấy ví tiền của khách hàng. Chúng ta thấy người ta giảm chi tiêu cho đồ nội thất để chi tiền cho đồ điện tử và viễn thông.

Một ví dụ điển hình cho thấy điều kiện ở cửa hàng đã được nâng cao chính là sử dụng website để chuẩn bị trước cho lượt khách ghé thăm cửa hàng. Chỉ trong khoảng 10 năm, lượng truy cập website của Ikea đã tăng từ con số gần như bằng không lên 500 triệu lượt mỗi năm. Công nghệ thông tin và truyền thông số ngày càng trở nên quan trọng hơn đối với trải nghiệm cửa hàng khi bàn đến dịch vụ (khách hàng có thể tự thanh toán, kiểm tra giá sản phẩm, sở hữu thẻ thành viên, thẻ tín dụng khách hàng,...), vận hành (định giá, theo dõi sự luân chuyển hàng hóa) và bán hàng (hướng dẫn sử dụng sản phẩm). Công nghệ mới cũng giúp cải thiện quy trình làm việc cho nhân viên, nhưng quan trọng hơn chính là công nghệ đã giúp khách hàng tham gia sâu hơn vào quy trình bán hàng.

Tạo động lực cho khách hàng

Một chiến lược bổ sung là lôi kéo khách hàng tham gia sâu hơn vào quy trình bán hàng. Tôi nghĩ, khi khách hàng cảm thấy được phụ trách một hoạt động, họ thường đánh giá cao dịch vụ đó hơn mặc dù điều này cũng có nghĩa họ phải làm nhiều hơn. Một ví dụ từ Ikea là sự ra mắt của

tính năng tự thanh toán đã được nhắc đến ở trên, một kỹ thuật cũng có thể áp dụng cho việc hoàn trả sản phẩm.

Trên website của Ikea, khách hàng có thể tìm kiếm sản phẩm và các ý tưởng, họ cũng có thể tải về hệ thống thiết kế nhà bếp, để bản thân có thể tự lên kế hoạch cho khu bếp của mình, tùy chỉnh và thanh toán ngay trên mạng. Giải pháp này cũng được ra mắt ở những mặt hàng khác trong danh mục sản phẩm. Trong tương lai, có lẽ khách hàng có khả năng làm tất cả các bước trong quy trình bán hàng. Sự phát triển này sẽ là động lực chính thúc đẩy năng suất gia tăng trong những năm sắp tới.

Tập trung vào con người

Chiến lược thứ ba xoay quanh vấn đề quản trị nhân sự tại cửa hàng. 75% nhân viên Ikea làm việc tại các cửa hàng. Nhiệm vụ quan trọng nhất của cửa hàng là thu hút, phát triển và giữ chân người tài. Đây là nhiệm vụ đầy thách thức trong môi trường ngành bán lẻ. Theo quan điểm của tôi, điều kiện để phát triển một cửa hàng thành công bao gồm một số yếu tố chính, đó là duy trì mức biến động nhân sự vào khoảng 20% mỗi năm; có đến 40% – 50% nhân viên làm việc toàn thời gian; và phải giữ chân được cấp quản lý của cửa hàng, lý tưởng nhất là trong năm năm nhưng không được ít hơn ba năm. Sự ổn định và tính

liên tục rất cần thiết để tránh tình trạng nhân sự mắc kẹt trong những thách thức vận hành thông thường, chăm chăm đối phó với phần việc mỗi ngày, thay vì tập trung hướng tới sự phát triển. Tinh thần lãnh đạo mạnh mẽ, tập trung phát triển năng lực và hoạch định nhân sự tốt là chìa khóa để quản trị nhân sự tốt.

So sánh đối chuẩn

Chiến lược thứ tư là so sánh đối chuẩn để thúc đẩy hiệu quả hoạt động của cửa hàng. Vào thập niên 1990, Ikea đã khởi động một quy trình đánh giá thương mại, trong đó xác định các tiêu chuẩn của mọi vấn đề liên quan đến cửa hàng, tiếp theo, công ty cho gọi những người giàu kinh nghiệm nhất thực hiện đánh giá các cửa hàng theo định kỳ. Quy trình này được chỉ đạo từ cấp Tập đoàn Ikea, nhưng theo thời gian, càng ngày càng có nhiều phần việc được chuyển giao cho các doanh nghiệp quản lý từng quốc gia. Quy trình đánh giá này khởi nguồn là một hoạt động phục vụ mục đích kiểm soát chất lượng, nhưng về sau đã được phát triển như một hoạt động học tập và đào tạo.

Vào năm 2006, một hệ thống khác được triển khai trong đó mọi cửa hàng và các quốc gia mà Ikea hoạt động được đánh giá và so sánh dựa trên những chỉ số đo lường hiệu quả công việc khác nhau (KPI – key performance index).

Mọi thứ từ doanh số, năng suất, tỷ lệ giao hàng trực tiếp cho đến các chỉ số đo lường dịch vụ khác đều được so sánh – tổng cộng có khoảng 20 KPI. Điều thú vị là, với hầu hết các KPI, sự chênh lệch giữa cửa hàng hoạt động tốt nhất và cửa hàng hoạt động tệ nhất là hơn 100%. Vì vậy, với cùng danh mục sản phẩm, cùng ý tưởng cửa hàng, cùng phương pháp làm việc và hệ thống công nghệ thông tin, cùng chương trình đào tạo, nhiều khả năng vẫn tồn tại sự khác biệt lớn giữa các cửa hàng. Công ty đã tập trung nhiều nguồn lực vào các dự án phát triển khác nhau, nhưng mặt khác, rõ ràng là nếu Ikea có thể thúc đẩy từng chỉ số của tất cả cửa hàng đạt được mức hiệu quả chỉ bằng 25% chỉ số của cửa hàng tốt nhất, tiềm năng cải thiện kết quả là không nhỏ. Chúng tôi có thể đạt được kết quả đó mà không cần phải có một hướng cải tiến mới. Quan trọng là làm sao để cả hệ thống có thể sao chép được những gì mà các cửa hàng tốt nhất đang làm.

Hai ví dụ trên cho thấy thách thức của việc quản trị cả quá trình đổi mới và thực thi. Có lẽ, Ikea giỏi về đổi mới hơn là thực thi. Thách thức là làm sao duy trì điểm mạnh đổi mới nhưng bước triển khai phải tốt hơn nữa. Điều đó đòi hỏi sự tập trung hóa, tiêu chuẩn hóa, kỷ luật và kiểm soát mạnh mẽ hơn – tất cả những điều này, trên nhiều khía cạnh, có thể xem là liều thuốc tiên cho một môi trường kinh doanh đề cao tinh thần đổi mới. Vừa đổi

mới vừa triển khai cùng lúc không phải là việc dễ dàng. Tự do mâu thuẫn với sự kiểm soát. Thay đổi mâu thuẫn với tiêu chuẩn hóa. Phân quyền mâu thuẫn với quản trị tập trung. Đổi mới mâu thuẫn với thực thi. Quản lý những xung đột này là một thách thức lớn. Nhiều người đã thất bại, kết cục chỉ nhận lại mặt trái của những tập đoàn lớn, chẳng hạn như tính quan liêu và sự tự mãn. Một số phát huy được lợi thế của cái "lớn" đó, chẳng hạn như việc tận dụng quy mô và năng suất, nhưng lại đánh mất cá tính và tinh thần của một công ty nhỏ.

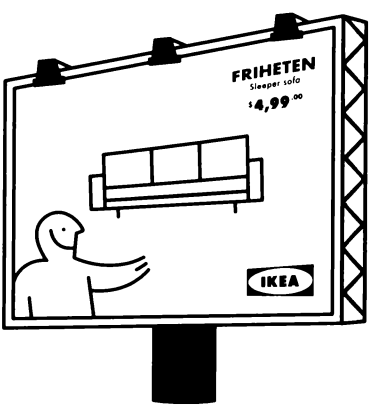
Ikea vẫn đang trong giai đoạn chuyển đổi và cần phải đảm bảo mình có thể vừa đổi mới, vừa thực thi mà vẫn giữ được một công ty có cả trái tim lẫn tâm hồn.

Tổng kết lại, để hệ thống cửa hàng đạt tiêu chuẩn cao, bạn phải có một chiến lược bao gồm:

- Thiết lập các điều kiện phù hợp cho cửa hàng
- Lôi kéo khách hàng tham gia vào quy trình bán hàng
- Quản trị nhân sự tốt
- So sánh đối chuẩn để cải thiện trình độ và hoạt động vận hành.

CHƯƠNG 08

Truyền thông hiệu quả



HIỆU ỨNG IKEA
VÀ HÀNH TRÌNH CHINH PHỤC THẾ GIỚI

Truyền thông hay marketing luôn là một trong những lĩnh vực khiến tôi thấy phiền lòng nhất. Khi lắng nghe những bài thuyết trình phức tạp dài vô tận về phân khúc thị trường, quảng cáo thương hiệu và "thấu hiểu khách hàng", tôi cảm thấy mình chỉ muốn quay trở lại và áp dụng nguyên lý tiếp thị của Dilbet: "Tất cả những gì bạn cần biết là nếu giảm giá, bạn sẽ bán được nhiều hàng hơn." Và thường thì mọi chuyện chỉ đơn giản như thế thôi.

KẾT HỢP CÁC KÊNH TRUYỀN THÔNG

Theo thứ tự về tầm quan trọng, chiến lược kết hợp kênh truyền thông của Ikea gồm có:

- Các cửa hàng
- Website
- Catalog
- Câu lạc bộ Gia đình Ikea
- Sách quảng cáo (brochure)
- Quảng cáo trên truyền hình và báo giấy

Hàng năm, có hơn 600 triệu lượt khách ghé thăm các cửa hàng và 500 triệu lượt truy cập website. Hiển nhiên, đó là nơi phần lớn ngân sách marketing phải đầu tư vào.

Cửa hàng

Tầm quan trọng của cửa hàng là rất rõ ràng, và chưa bao giờ Ikea bỏ quên. Qua nhiều năm, công ty đã hoàn thiện ý tưởng cửa hàng và cải thiện các kỹ thuật bày bán khác nhau.

Phân luồng khách là một nguyên tắc quan trọng của cửa hàng. Nhiều người phàn nàn về việc họ phải đi cả quãng đường dài để đến quầy thanh toán. Nhiều thử nghiệm đã được tiến hành nhằm xác định liệu phương pháp để khách hàng di chuyển tự do đang được hầu hết các nhà bán lẻ sử dụng có hiệu quả hơn hay không, nhưng cho đến lúc này kết luận của các thử nghiệm đó luôn nghiêng về việc phân luồng khách hàng.

Cung cấp cái nhìn tổng quan về danh mục sản phẩm cũng là một nguyên tắc quan trọng hoạt động của cửa hàng. Chúng ta đều biết rằng hầu hết khách hàng muốn được giúp đỡ trong việc kết hợp các sản phẩm nhằm tìm ra giải pháp tốt nhất cho ngôi nhà của họ. Ikea đáp ứng nhu cầu này bằng những phòng mẫu sắp đặt sẵn,

kết hợp với diện tích cửa hàng lớn để trưng bày toàn bộ danh mục sản phẩm. Nhiều khách hàng nói rằng họ cảm thấy thật không nỡ rời khỏi cửa hàng mà không mua một món đồ nào. Tất nhiên, một danh mục sản phẩm hấp dẫn cùng mức giá tốt là lý do quan trọng nhất để thúc đẩy mua hàng. Nhưng yếu tố quan trọng khác chính là nhiều kỹ thuật bày bán mà công ty sử dụng, nơi mọi sản phẩm đều có vị trí và vai trò cụ thể trong mục đích quảng bá mức giá rẻ, thiết kế đẹp, chất lượng tốt và lựa chọn phong phú,... Công ty liên tục thử nghiệm nhiều giải pháp mới, và dần dần áp dụng các giải pháp này vào cửa hàng khi đã chứng minh được tính hiệu quả. Đối với những vị khách quen, những điều chỉnh này có lẽ cũng khó nhận ra. Mô hình này chính là cải tiến thay vì thay đổi. Kể cả vậy, thật bất ngờ khi nhận ra rằng có rất nhiều chân lý cũ vẫn đứng vững trước thử thách của thời gian.

Người ta thường hỏi Ikea rằng khi nào công ty sẽ phát triển ý tưởng về một cửa hàng ở trung tâm thành phố. Cá nhân tôi không tin vào khả năng này. Điểm khác biệt rất mạnh mẽ và độc đáo của ý tưởng Ikea chính là thực tế rằng mọi thứ cho ngôi nhà của bạn đều sẵn có ở một nơi duy nhất. Một cửa hàng ở trung tâm thành phố sẽ khiến chúng tôi phải đánh đổi điều này, do giá bất động sản cao hơn và thiếu cơ sở vật chất sẵn có mà các cửa hàng ở

trung tâm thành phố chắc chắn sẽ nhỏ hơn. Bởi vậy, tôi thích các cửa hàng lớn ở ngoại ô kết hợp với việc bán hàng qua website cho người dân nội thành.

Sức mạnh của website

Tầm quan trọng của website Ikea đã gia tăng mạnh mẽ trong vòng 10 năm trở lại đây, website sở hữu tiềm năng lớn trong tương lai cả về mặt trưng bày và kinh doanh một danh mục sản phẩm mở rộng, đồng thời giúp khách hàng chuẩn bị trước chuyến ghé thăm trực tiếp cửa hàng. Bên cạnh đó, catalog của Ikea đã trở thành một biểu tượng của sự kết hợp các kênh truyền thông. Ngay từ những ngày đầu, việc phân phát đại trà các cuốn catalog của Ikea tới mọi hộ gia đình trong phạm vi kinh doanh của cửa hàng đã là một phần quan trọng giúp phủ sóng mức độ nhận diện thương hiệu của Ikea.

Tuy nhiên, vài năm trở lại đây, catalog đang gặp áp lực. Chúng không còn độc đáo nữa; nhiều công ty khác cũng phân phối catalog ở nhiều thị trường. Những thành phố lớn và nhiều địa phương nơi đặt các cửa hàng mới có dân số quá đông khiến việc phân phối đại trà catalog đến mọi hộ gia đình trở nên bất khả thi về mặt tài chính. Ở nhiều quốc gia, các chung cư thường khép kín, không cho phép người phát catalog tiếp cận. Không chỉ vậy, ngày càng có

nhiều người đề biển "Vui lòng không quảng cáo, cảm ơn" trên hộp thư của họ.

Theo quan điểm của tôi, công ty có thể cải thiện việc phát triển các cuốn catalog sao cho khách hàng cảm thấy chúng khác biệt và thú vị hơn từ năm này sang năm khác. Catalog vẫn có một vai trò quan trọng trong sự kết hợp các kênh truyền thông của Ikea, nhưng cần có sự thay đổi trong mô hình phân phối. Một mặt, sự phân phối phải có đích đến rõ ràng hơn thông qua câu lạc bộ Gia đình Ikea, mặt khác, catalog bày miễn phí tại cửa hàng là phương án ưa thích của tôi.

NHỮNG CÁI KHÓ CỦA TẬP TRUNG HÓA

Hoạt động truyền thông của Ikea được định hướng tập trung bởi công ty. Cả nội dung (danh mục và giá cả) và kiến trúc cửa hàng, website, catalog, câu lạc bộ Gia đình Ikea và sách quảng cáo được thực hiện tập trung để tối đa tác động thương mại của những sản phẩm được ưu tiên trong danh mục. Phần dành cho những tùy biến theo địa phương chính là quảng cáo qua truyền hình và báo giấy. Không ngạc nhiên khi đây cũng là phần ít ổn định nhất về chất lượng.

Trong 26 năm của tôi ở công ty, tôi có thể kể ra hai hoặc ba giai đoạn mà Ikea có những mẩu quảng cáo rất hay trên truyền hình và báo giấy ở một thị trường địa phương nào đó, đóng góp vào việc nâng cao vị thế thương hiệu của công ty. Tôi cũng từng chứng kiến nhiều chiến dịch không hề giúp ích cho thương hiệu của công ty. Các chiến dịch quảng cáo chỉ hiệu quả trong những dịp hiếm hoi khi một giám đốc marketing xuất sắc gặp được một công ty quảng cáo xuất sắc. Tôi chuộng cách truyền thông ăn chắc mặc bền về giá hoặc sản phẩm qua những kênh truyền thông tiết kiệm chi phí chẳng hạn như cửa hàng, câu lạc bộ Gia đình, cũng như website. Cách tiếp cận này có thể không tạo nên một bước nhảy vọt về nhận diện thương hiệu, nhưng lại hỗ trợ cho công việc thường ngày của marketing, đó là mang khách đến thăm cửa hàng. Có thể nói đó chính là nguyên lý Dilbert trong đời thực.

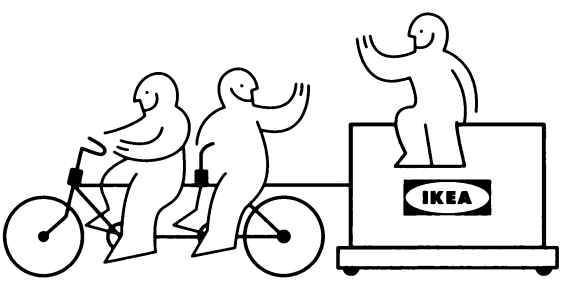
Hãy để tôi khép lại chương này với một vài lời bàn về các nhà hàng của Ikea. Các nhà hàng này đã phát triển thành một mảng kinh doanh với doanh thu 1,5 tỷ đô-la (1 tỷ euro). Tuy nhiên, tại Ikea, nhà hàng được xem như một phần trong chiến lược kết hợp các kênh truyền thông thay vì là trung tâm sản sinh lợi nhuận. Đây là một trong những bí quyết mang lại mức giá cực kỳ rẻ tại các nhà hàng và tiệm đồ ăn. Các cửa hàng hiện diện để bán nhiều

đồ nội thất gia đình hơn bằng cách khuyến khích người ta ở lại cửa hàng lâu hơn. Dịch vụ Thực phẩm Ikea (Ikea Food Service, IFS) giúp củng cố ấn tượng về mức giá rẻ, đồng thời giúp công ty giữ chân khách hàng. Với chiếc bụng no nê, người ta dễ lưu lại cửa hàng lâu hơn.

> Tôi chuộng cách truyền thông ăn chắc mặc bền về giá hoặc sản phẩm qua những kênh truyền thông tiết kiệm chi phí chẳng hạn như cửa hàng, câu lạc bộ Gia đình, cũng như website.

CHƯƠNG 09

Vận hành như một công ty



Các doanh nghiệp bán lẻ toàn cầu lớn như Ikea phải đối mặt với hai câu hỏi quan trọng và những mâu thuẫn tiềm ẩn khi tìm kiếm phương án tốt nhất cho cấu trúc doanh nghiệp và vận hành hằng ngày. Câu hỏi đầu tiên là làm thế nào để kết hợp những chức năng chuyên môn khác nhau trong cùng một tầm nhìn và cách tiếp cận của "một" doanh nghiệp. Nói cách khác, ta sẽ phải vật lộn để kết hợp giữa một hệ thống được tổ chức theo chức năng và một hệ thống được tổ chức theo quy trình. Như đã đề cập trước đó, kiểm soát toàn bộ chuỗi giá trị là bí quyết mang lại thành công. Tuy nhiên, chúng ta chỉ có thể đạt được điều này nếu công ty vận hành một cách hiệu quả và đồng bộ. Câu trả lời cho thách thức đó là cách tổ chức theo quy trình.

Câu hỏi thứ hai cho các công ty là làm thế nào kết hợp giữa tinh thần khởi nghiệp – sự tự do thúc đẩy sáng kiến cá nhân nhằm đưa ra những quyết định nhanh chóng – với một tổ chức hiệu quả, trật tự nơi chúng ta có thể đạt được những lợi thế về quy mô thông qua sự phối hợp, quy trình tiêu chuẩn và cấu trúc doanh nghiệp.

SỨC MẠNH CỦA SỰ ĐỒNG BỘ

Với người ngoài, Ikea có lẽ luôn được xem là một doanh nghiệp có tính phối hợp cao. Điều này phần nào đúng. Có

một vài yếu tố chính yếu giúp công ty gắn kết với nhau: một tầm nhìn sâu sắc, lý tưởng kinh doanh, những giá trị của công ty, một ý tưởng cửa hàng tiêu chuẩn, một danh mục sản phẩm chung, một doanh nghiệp phân phối và thu mua chung. Tất cả những điều này từng là những nhân tố thành công kể từ buổi đầu của công ty. Tuy nhiên, mối lo lớn nhất của tôi khi trở thành CEO vào năm 1999 đó là chúng tôi không phối hợp tốt cùng nhau.

Có vài lý do khiến tôi nghĩ như vậy. Đầu tiên, đó là một phần di sản của công ty và thường thấy ở các doanh nghiệp trẻ. Tinh thần khởi nghiệp đã là kim chỉ nam cho Ikea ngay từ đầu. Với rất ít sự phối hợp và một cấu trúc thượng tầng nhỏ, công ty tiến rất nhanh mà không cần dành thời gian xây dựng cách phối hợp và phương pháp làm việc chung. Trên thực tế, sự phối hợp từng bị xem như một biểu hiện của tính máy móc.

Những người bị thu hút bởi công ty mong muốn cảm hứng tự do cho phép họ làm việc theo cách riêng, và những cá tính mạnh mẽ này đã xây nên "vương quốc riêng" với những nhân viên giàu động lực. Và chính những nhân viên này, đến lượt mình, đã sử dụng sự tự do để thử nghiệm cái mới và phát triển công việc. Khi đảm nhận những vai trò trước đây trong công ty, tôi cũng hoàn toàn thích thú tận hưởng sự tự do này.

Trong 16 năm đầu của tôi tại Ikea, chưa bao giờ chúng tôi có một bản kế hoạch chung cho cả Tập đoàn Ikea. Vâng, tất nhiên là lúc này hay lúc khác đều có những sáng kiến khác nhau, nhưng chỉ là những kế hoạch có tuổi đời ngắn ngủi, hạn chế. Không hề có những mục tiêu và chiến lược toàn cầu chung để kết nối tầm nhìn rất xa của công ty với những kế hoạch cụ thể ở những bộ phận khác nhau. Hệ quả là, các doanh nghiệp tự phát triển chương trình làm việc với nỗ lực tối ưu hóa trong phạm vi trách nhiệm của họ. Mọi thị trường bán lẻ đều hoạt động độc lập; đồng thời, doanh nghiệp thu mua, doanh nghiệp phân phối và doanh nghiệp phát triển danh mục sản phẩm đều có những mục tiêu tách biệt. Mỗi doanh nghiệp đều cố thuyết phục các bộ phận khác noi theo cách của mình.

Hệ quả tiêu cực của cách tiếp cận này trở nên rõ ràng khi Ikea lớn dần lên. Mức độ tín nhiệm lẫn nhau giữa các bộ phận bán lẻ, danh mục sản phẩm, phân phối và thu mua bị bào mòn. Các doanh nghiệp bán lẻ trọng tâm tại các quốc gia tăng trưởng rất nhanh và cố gắng tự mình làm mọi việc. Do chuỗi cung ứng hoạt động không tốt, công ty không thể ứng phó được với vấn đề về mức độ thừa thiếu của mặt hàng hay chất lượng sản phẩm. Và kết quả là tổng chi phí tăng nhanh hơn tăng trưởng về doanh thu. Tuy nhiên, chúng tôi cảm thấy không thoải mái khi nghĩ đến

chuyện phải tăng cường phối hợp, đưa ra nhiều quy trình chung hơn, vì điều đó có nghĩa là từ bỏ phong cách làm việc tự do và tinh thần khởi nghiệp của mình. Chúng tôi không thấy rõ giải pháp, đồng thời cũng lo rằng giải pháp này sẽ biến đổi công ty theo cách không mong muốn.

Đối với tôi, đây chính là thách thức lớn nhất trên cương vị mới. Chúng tôi phải chuyển đổi Ikea để công ty tiếp tục phát triển và trở nên thịnh vượng. Sự chuyển đổi này sẽ đồng nghĩa với những thay đổi lớn trong cách làm việc.

Bước đầu tiên là đưa ra một kế hoạch chung – "Mười nhiệm vụ trong Mười năm". Định hướng 10 năm sẽ là nền tảng để gắn kết công ty lại với nhau bằng một chương trình chung. Một trong mười nhiệm vụ mà kế hoạch này nêu lên là "Trở thành Một Ikea". Dưới đây là đoạn trích từ bản kế hoạch:

Ikea là một công ty với nhiều phạm vi hoạt động, nhiều thị trường. Chúng ta phải luôn nhớ rằng lợi thế cạnh tranh của Ikea chỉ phát huy khi tất cả các phạm vi hoạt động phối hợp một cách vô tư và cùng hướng về tầm nhìn Ikea. Chúng ta muốn có các quản lý và đồng nghiệp thấu hiểu mọi khía cạnh về vận hành của Ikea; những người có thể nghĩ về chức năng của mình nhưng cũng có thể tư duy như người làm chủ Ikea.

Khi các quản lý và đồng nghiệp dành sự quan tâm chân thành cho việc chia sẻ và đón nhận ý tưởng của nhau, chúng ta sẽ phát huy được năng lực và tài nguyên của toàn bộ công ty. Chúng ta phải phá vỡ mọi rào cản giữa các phạm vi hoạt động và thị trường, xây dựng một môi trường làm việc cởi mở và đầy tin tưởng, và đó chính là, hành động như Một Ikea.

HAI SÁNG KIẾN CHÍNH

Chúng tôi tiếp cận vấn đề lớn này bằng hai sáng kiến chính. Công ty cần thay đổi tư duy của mình từ cách tổ chức làm việc thiên về chức năng sang thiên về quy trình. Các quy trình chính cùng các quy trình con cần phải được xác định, rồi sau đó các quản lý sẽ điều chỉnh phương pháp làm việc và hệ thống công nghệ thông tin sao cho phù hợp với các quy trình này. Bằng cách đó, chúng tôi hy vọng sẽ giải quyết được vấn đề đang tồn đọng là những bộ phận chức năng chính (bán lẻ, danh mục sản phẩm, phân phối và thu mua) không phối hợp tốt với nhau.

Sáng kiến thứ hai liên quan đến việc quy chuẩn lại tất cả các thị trường bán lẻ khác nhau. Sáng kiến này được gọi là "làm thế nào để bán lẻ tốt hơn".

Sáng kiến tổ chức theo quy trình

Giáo sư Russel Ackoff là một trong những người tiên phong về tư duy hệ thống và khoa học quản trị. Tôi nghĩ đoạn trích dưới đây đã chỉ ra lợi ích khi xem công việc là một quy trình thống nhất thay vì những chức năng riêng biệt:

Nếu bạn đặt tất cả xe hơi trên thế giới vào một căn phòng và sau đó phải chọn bộ phận tốt nhất từ những chiếc xe tốt nhất, tức là, bạn lấy động cơ tốt nhất trong tất cả những chiếc xe ấy, bánh lái tốt nhất, ống xả thải tốt nhất,... rồi cuối cùng, bạn sẽ có mọi bộ phận cần thiết để tạo nên một chiếc xe nhưng lại có xuất xứ từ nhiều mẫu xe và thương hiệu xe khác nhau. Vấn đề là, khi lắp chúng lại với nhau như vậy liệu bạn có cho ra được chiếc xe tốt nhất hay không? Hay chí ít thì bạn cũng sẽ có một chiếc xe chạy được chứ? Có lẽ là không. Kết quả không đến từ việc các bộ phận làm việc độc lập tốt như thế nào. Thành công đến từ năng lực phối hợp cùng với nhau của mọi bộ phận. Đó mới là điều làm nên chiếc xe tốt nhất.

Vào năm 1999, Ikea là một chiếc xe chạy được, nhưng chỉ vừa đủ thôi. Vấn đề chính là các bộ phận thiếu khả năng làm việc cùng nhau để tạo ra kết quả tốt nhất. Hiện tại, việc kinh doanh của Ikea đã được cấu trúc dựa trên

ba quy trình chính và một số quy trình hỗ trợ. Quy trình chính bao gồm cung ứng, tạo ra sản phẩm và truyền thông – bán hàng. Các quy trình hỗ trợ gồm có tài chính, nhân sự và quản trị.

Về các quy trình cốt lõi: Quy trình quan trọng nhất mà chúng tôi cần gây dựng chính là quy trình cung ứng. Trong chương trước, tôi đã đề cập về cách thức công ty thực hiện điều này. Đây cũng là quy trình giúp chúng tôi đã đạt được sự thay đổi và những kết quả nhanh nhất với một doanh nghiệp mới và một ban quản trị mới. Quy trình "tạo ra sản phẩm" cũng vận hành tương đối tốt, một phần vì nó cần ít người hơn và ít yêu cầu về thay đổi hệ thống. Quy trình "truyền thông – bán hàng" là khó cải thiện nhất. Nó đòi hỏi sự phối hợp sâu rộng giữa các doanh nghiệp đảm nhận chức năng phát triển danh mục sản phẩm và bán lẻ. Trong khi đó, những vấn đề và sự thiếu tin tưởng lẫn nhau giữa các doanh nghiệp này đã diễn ra dai dẳng suốt một thời gian dài, và sẽ là một cuộc đấu tranh không hề dễ dàng để tìm ra những góc nhìn và giải pháp chung. Tuy nhiên, từng bước một, công ty đã thống nhất được các quy trình phụ như định giá, kiểm soát đầu vào và đầu ra của sản phẩm, xúc tiến thương mại, tiếp thị, hoạch định cửa hàng, ra mắt danh mục sản phẩm và thúc đẩy doanh số.

Doanh nghiệp phát triển danh mục sản phẩm, hay theo thuật ngữ nội bộ của Ikea là IoS (Ikea of Sweden), chính là đầu não của công ty. Sáng tạo danh mục sản phẩm là điểm khởi đầu của mọi thứ. IoS sau đó sẽ kết nối với doanh nghiệp cung ứng để hoạch định tiềm lực sản xuất. Không chỉ vậy, IoS còn kết nối với khâu bán lẻ để lên kế hoạch định giá chiến lược, xúc tiến thương mại, bán hàng và truyền thông để thúc đẩy doanh số. Khi các hoạt động này diễn ra hài hòa với nhau trong cùng một chương trình hành động và hướng về những mục tiêu chung, Ikea sẽ trở nên bất khả chiến bại.

Sáng kiến "Làm thế nào để bán lẻ tốt hơn"

Cách tốt nhất để mô tả sáng kiến này là thông qua các trích dẫn từ tài liệu "Làm thế nào để bán lẻ tốt hơn" mà chúng tôi đã sử dụng khi triển khai vào thực tiễn

- "Nhìn lại cách chúng ta đã và đang tiến hành hoạt động bán lẻ của Ikea suốt những năm qua, chiến lược của chúng ta là xây dựng những đơn vị độc lập cho mỗi quốc gia. Việc phát triển và phối hợp các nguồn lực ở cấp Tập đoàn rất hạn chế và mỗi quốc gia chịu trách nhiệm xây dựng nguồn lực cần thiết để phát triển cũng như vận hành hoạt động của mình. Mặc dù đây

là công thức thành công suốt nhiều năm qua, nhưng vẫn có những cơ hội quan trọng bị bỏ lỡ trong khi Ikea là một doanh nghiệp toàn cầu lớn với một danh mục sản phẩm chung và một ý tưởng xuyên suốt."

- "Năng lực đàm phán xuất phát từ quy mô hoạt động giúp công ty có thể thu mua với số lượng lớn và do đó có giá mua tốt hơn so với các công ty nhỏ khác."

- "Các nguồn lực (về tài chính và con người) khi được phối hợp với nhau sẽ giúp công ty có thể phát triển và đầu tư vào các hệ thống thương mại, vận hành, phương pháp làm việc trên quy mô lớn và mang lại cho chúng ta những sự cải thiện ấn tượng khi so sánh với các công ty nhỏ."

- "Khả năng huy động nguồn lực giúp ta đạt được lợi thế kinh tế về quy mô trong các hoạt động."

- "Cần phải phát huy khả năng tiếp cận các ý tưởng và năng lực từ nhiều nơi khác nhau, cũng như khả năng chuyển giao từ một bộ phận sang một bộ phận khác trong doanh nghiệp."

- "Với cách chúng ta đã vận hành những năm qua, chúng ta đã không tận dụng được những lợi thế này.

Những gì ta đạt được phần nhiều là kết quả của những sáng kiến độc lập, chứ không phải đến từ một chiến lược tổng thể có chủ đích. Không phải sự hợp tác, mà tính độc lập và sự cạnh tranh giữa các đơn vị bán lẻ đã từng là động lực của công ty."

- "Nhìn vào cách chúng ta chọn để vận hành ở từng quốc gia, tôi cảm thấy đã có một sự chuyển biến trong vài năm trở lại đây: các cửa hàng mang tính độc lập nhiều hơn, các hoạt động được điều hành theo hướng tập trung hóa bởi bộ phận thượng tầng tại Văn phòng Dịch vụ (được coi là văn phòng điều hành của Ikea tại từng quốc gia). Hệ quả là chúng ta đã đánh mất phần nào tinh thần khởi nghiệp cốt yếu, mà nhờ có nó, chúng ta đã từng hành động nhanh chóng trước các cơ hội kinh doanh và khuyến khích các sáng kiến địa phương. Lợi thế của doanh nghiệp nhỏ đã biến mất. Với sự thay đổi này, chúng ta đã chứng kiến nhiều cải thiện tích cực nhưng cũng thấy tổng chi phí gia tăng, sự linh hoạt giảm đi và những sáng kiến để điều chỉnh và phản ứng trước những thay đổi về doanh số và nhu cầu khách hàng cũng ít hơn – tinh thần làm chủ tại các cửa hàng đã sa sút."

- "Nói ngắn gọn, chúng ta đã không tận dụng đúng mức những lợi thế của các doanh nghiệp lớn và còn đánh

mất một số lợi thế của những doanh nghiệp nhỏ mà mình từng có."

- "Giờ ta cần một tầm nhìn cho tương lai!"

- "Trong tương lai, chúng ta muốn phát huy cả hai mặt của vấn đề! Chúng ta vừa muốn khai phá lợi thế của một Ikea quy mô lớn trên toàn cầu, vừa muốn tận dụng lợi thế của một công ty khởi nghiệp nhỏ."

- "Chúng ta muốn tập trung hóa và phân quyền, chúng ta muốn hội nhập và khác biệt, muốn có cả hai cùng lúc. Chúng ta muốn có những người bán lẻ giàu động lực, giàu kinh nghiệm và độc lập trong những cửa hàng của mình. Chúng ta muốn có một Văn phòng Dịch vụ tinh gọn, hiệu quả, có năng lực, khao khát mang lại dịch vụ tốt nhất cho các cửa hàng. Chúng ta muốn có một doanh nghiệp bán lẻ toàn cầu tuy nhỏ nhưng đủ khả năng hỗ trợ việc hợp tác, phát triển, chuyển giao ý tưởng và tận dụng hiệu quả các lợi thế toàn cầu. Chúng ta muốn sự phối hợp chặt chẽ hơn, hiệu quả hơn giữa các cửa hàng, Văn phòng Dịch vụ, Ikea of Sweden, Phân phối, Thương mại và Inter Ikea Systems."

"MỘT IKEA"

Các văn phòng điều hành của Ikea ở từng quốc gia (Văn phòng Dịch vụ) đã gia tăng về quy mô khoảng 50% trong giai đoạn từ năm 1998 đến năm 2001, lên con số tổng cộng khoảng 1.500 người. Lý do hẳn nhiên là vì số lượng cửa hàng đã gia tăng, nhưng cũng có một nguyên do quan trọng và đáng lo hơn, đó là mỗi quốc gia phát triển theo hướng ngày càng độc lập hơn. Sự yếu kém về chất lượng công việc của các doanh nghiệp phụ trách danh mục sản phẩm và các doanh nghiệp phụ trách cung ứng đồng nghĩa với việc các văn phòng dịch vụ cần nhiều nguồn lực hơn để hiệu chỉnh thông tin các nguồn đầu vào (vấn đề này đã diễn ra trước khi sáng kiến tổ chức theo quy trình được đề ra), đồng thời ta cũng chứng kiến xu hướng tập trung hóa công việc và định hướng cửa hàng ở quy mô quốc gia.

Muốn lợi cả đôi đường thì chúng tôi có hai nhiệm vụ. Chúng tôi phải tận dụng hơn nữa quy mô lớn và sự phối hợp trên quy mô toàn cầu, nhưng đồng thời, chúng tôi cũng cần quay trở lại với thời mà các cửa hàng có uy quyền lớn hơn để vận hành các hoạt động của mình. Những người bị thua thiệt trong trường hợp này là các văn phòng điều hành của mỗi quốc gia, và đây cũng chính là những đối tượng phải thay đổi nhiều.

Đâu là những phần việc phải phối hợp toàn cầu? Về nhân sự, chúng tôi có rất nhiều cơ hội. Vì mọi quốc gia đều có hệ thống nhân sự và phương pháp làm việc khác nhau, nên bằng cách phối hợp những hệ thống và phương pháp này, Ikea có thể tạo ra hệ thống quản trị nhân sự chung, hệ thống tuyển dụng tiêu chuẩn,... Bên cạnh đó, công ty có thể cho ra đời các trung tâm dịch vụ. Bởi toàn bộ công ty đều có chung danh mục sản phẩm và ý tưởng cửa hàng, nên chúng tôi không cần dành thời gian cho từng quốc gia để phát triển các chương trình đào tạo nữa. Thay vào đó, Ikea tạo ra một trung tâm đào tạo bán lẻ cùng doanh nghiệp nhượng quyền Inter Ikea Systems cho mọi thị trường. Các văn phòng quốc gia chỉ tập trung vào việc triển khai chương trình thay vì phải tự mình phát triển chúng. Bằng cách này, chúng tôi có thể giảm chi phí xây dựng hệ thống đào tạo mà vẫn có thể huấn luyện được đội ngũ nhân sự lớn.

Trong mảng nhà hàng của chúng tôi, mọi cửa hàng đều tự mua sắm nguyên liệu và trang thiết bị. Bởi tiềm năng cung ứng toàn cầu liên quan đến thực phẩm cũng như trang thiết bị nhà hàng rất lớn. Mặt khác, lĩnh vực tài chính mở ra nhiều cơ hội cho việc phát triển những phương pháp, hệ thống làm việc chung và các dịch vụ tiêu chuẩn.

Trong các mảng như truyền thông, trang thiết bị cửa hàng, catalog, xây dựng, cung ứng văn phòng, điện và công nghệ thông tin, chúng tôi đã lập ra một doanh nghiệp thu mua toàn cầu để cung cấp mọi tài nguyên không nằm trong danh mục sản phẩm của Ikea.

Chúng tôi cũng thấy được tiềm năng để tiêu chuẩn hóa triệt để hơn nữa quá trình thiết kế cửa hàng, tái xây dựng hoặc xây dựng cửa hàng mới, bao gồm quy chuẩn bố cục, phân chia không gian, giới hạn từng khu và các bộ sưu tập phòng mẫu được trưng bày. Đây không chỉ là một bài tập nhằm tiết kiệm chi phí mà còn rất hữu ích trong việc phát triển quy trình truyền thông – bán hàng để công ty có thể đạt được sự phối hợp mạnh mẽ hơn trong toàn bộ quy trình ưu tiên thương mại.

Cấp lãnh đạo của công ty quyết định rằng từ quản lý cho tới người đứng đầu cửa hàng nên học tiếng Anh. Bởi khi đó, nhu cầu phiên dịch thông tin của danh mục sản phẩm và của bộ phận cung ứng sẽ giảm đi. Kết quả là công ty có thể tăng tốc đáng kể trong việc truyền đạt thông tin và tiết kiệm chi phí.

Truyền đạt thông tin tốt hơn

Song song với sáng kiến tập trung vào quy trình, công ty theo đuổi mục tiêu cải thiện chất lượng thông tin được chuyển đến cửa hàng từ nhiều bộ phận khác nhau, nhờ đó, các văn phòng điều hành tại mỗi quốc gia có thể giảm bớt thời gian phải bỏ ra để hiệu chỉnh những dữ liệu đầu vào này. Các dự án phát triển bán lẻ quan trọng vẫn có thể được khởi động ở cấp độ quốc gia, nhưng nếu nó được triển khai thành giải pháp toàn cầu, thì sẽ do bộ phận phụ trách bán lẻ toàn cầu thực hiện.

Ngày càng nhiều hoạt động truyền thông marketing được phối hợp triển khai trên toàn cầu, hợp sức giữa các quốc gia, bao gồm phát triển catalog, sách quảng cáo, website và ý tưởng câu lạc bộ Gia đình Ikea.

Công ty cũng muốn trao cho các cửa hàng nhiều quyền tự do hơn. Ví dụ, chúng tôi yêu cầu các cửa hàng chịu trách nhiệm phân tích tình hình cạnh tranh ở địa phương và trong phạm vi thị trường của họ, phần việc này từng do văn phòng điều hành thực hiện. Chúng tôi cũng yêu cầu họ tự lên kế hoạch marketing. Các ban quản lý cửa hàng địa phương ra đời như một giải pháp để phân quyền trách nhiệm. Chúng tôi cũng tạo ra một mô hình chia lợi tức

cửa hàng trong đó người quản lý có thể giữ vai trò như chủ sở hữu của chính cửa hàng đó.

Tất cả những sáng kiến này cũng có nghĩa là chúng tôi cần nhiều nguồn lực hơn ở cấp độ toàn cầu. Nỗi sợ của tôi là không có sự cắt giảm nhân lực tương ứng ở các văn phòng điều hành của mỗi quốc gia trừ khi tiến hành những hành động triệt để. Vì thế, chúng tôi đã thông báo về tham vọng cắt giảm số văn phòng điều hành xuống khoảng 50%. Tôi không biết liệu 50% có phải là con số thích hợp hay không, nhưng tôi sẵn sàng mạo hiểm. Ngay cả khi chúng tôi tinh gọn các bộ phận này quá mức ở một số nơi nào đó, thì trên tổng thể việc khởi động quá trình thay đổi vẫn rất cần thiết.

Mức độ cải thiện hiệu suất được đo lường bằng tỷ lệ nhân viên của các văn phòng điều hành trên mỗi cửa hàng. Như thế chúng tôi cảm thấy hợp lý hơn, bởi trong khi sự thay đổi này diễn ra, nhiều cửa hàng mới đang được khai trương. Từ năm 2001 đến năm 2006, tỷ lệ nhân viên các văn phòng điều hành trên mỗi cửa hàng đã giảm 30%, nếu không tính các thị trường mới khởi sự, con số này là gần 40%. Một số thị trường đã thành công khi cắt giảm tới 50% một cách tuyệt đối. Cũng từ năm 2001 đến năm 2006, nhân sự của các đơn vị trên toàn cầu đã gia tăng

tổng cộng 50 người. Trong giai đoạn này, so với doanh thu, tỷ lệ chi phí quản lý toàn cầu đã giảm từ 0,24% xuống còn 0,20%. Tuy nhiên, đến năm 2008, tỷ lệ chi phí quản lý toàn cầu trên doanh thu đã tăng lên 0,33%.

Tính tổng cộng, các bộ phận hỗ trợ[18] trên toàn cầu, bao gồm tài chính, nhân sự, tiếp thị, bán hàng, nhà hàng, bất động sản, pháp lý... có khoảng 260 nhân sự vào năm 2008. Công ty có khoảng 125.000 nhân viên và doanh thu bán hàng khoảng 29 tỷ đô-la (20 tỷ euro). Tổng chi phí của văn phòng điều hành trên toàn cầu có lẽ vẫn nằm ở mức hợp lý.

---

[18] Nguyên văn "staff functions": Trong doanh nghiệp, các bộ phận thường được chia làm hai loại gồm bộ phận chính (line functions) và bộ phận hỗ trợ (staff functions). Bộ phận chính phụ trách công việc cốt lõi của doanh nghiệp, chẳng hạn như bộ phận sản xuất. Trong khi đó, bộ phận hỗ trợ thường bao gồm nhân sự, kế toán, truyền thông,...

Vài điều suy ngẫm

Lợi ích và tác hại của một sự chuyển đổi như vậy là gì? Theo quan điểm của tôi, vấn đề không phải là tạo ra một tổ chức thiên về quy trình hay thiên về chức năng, cũng không phải là tập trung hóa hay phân quyền. Phải là cả hai. Bạn cần những chức năng như thu mua và phát triển danh mục sản phẩm với các chuyên gia tài năng, nhưng bạn cũng cần những con người này có thái độ và sự sẵn sàng hợp tác liên bộ phận, làm việc vì lợi ích của công ty như một tổng thể, chứ không chỉ vì lợi ích của bộ phận mà họ đảm nhận hay trong phạm vi trách nhiệm của họ. Trên thực tế, nhiều quản lý và chuyên gia không có kỹ năng đó. Ikea có rất nhiều quản lý tài giỏi, những người chỉ có thể phát huy khả năng khi họ kiểm soát hoàn toàn lĩnh vực của mình với rất ít, thậm chí là không có sự tham gia từ những người khác. Đôi khi công ty vẫn tìm thấy nhiệm vụ phù hợp cho những người như vậy.

Tôi sẽ lấy một ví dụ: Khi bắt đầu kinh doanh ở Nga, một nhóm quản lý được chỉ định chỉ tập trung duy nhất vào dự án này. Quyết định đó đã gây nên nhiều bất bình ở các bộ phận khác trong công ty, nhưng đối với một nhiệm vụ cụ thể trong môi trường đầy thách thức như vậy, họ là người phù hợp nhất để thành công. Nhưng trong hầu hết các trường hợp, khả năng hợp tác là một tố chất quan trọng

của cấp quản lý. Đôi khi tôi phải loại bỏ những người xuất sắc khỏi danh sách đề bạt bởi tôi không yên tâm với khả năng hợp tác và làm việc vì lợi ích tập thể của họ.

Chúng tôi cũng cần chú trọng cả tính toàn cầu lẫn tính địa phương. Các bộ phận hoạt động theo hướng tập trung hóa hoặc trên quy mô toàn cầu phải được duy trì, ở những lĩnh vực đòi hỏi chúng tôi phải tận dụng lợi thế của một công ty. Nếu bạn không sẵn sàng chấp nhận những lợi ích của việc này, tôi cho rằng có lẽ tốt hơn hết là nên chia nhỏ công ty ra. Việc trở thành một doanh nghiệp lớn chỉ có ý nghĩa nếu bạn có thể tối ưu lợi thế của mô hình đó.

Trách nhiệm địa phương luôn quan trọng. Trong thế giới của ngành bán lẻ, cấp quản lý cửa hàng có một ảnh hưởng vô cùng mạnh mẽ lên hiệu suất làm việc. Một quản lý cửa hàng tốt và một quản lý cửa hàng tồi có thể mang về hai kết quả sinh lời chênh lệch đến 100%. Những người giỏi sẽ luôn giữ được động lực nếu họ cảm thấy họ toàn quyền chịu trách nhiệm cho cách vận hàng của cửa hàng.

Các văn phòng điều hành ở mỗi quốc gia tồn tại chủ yếu là để làm cầu nối cho những khoảng trống trong tổ chức. Nhiệm vụ chính của họ là truyền đạt thông tin từ các bộ phận khác trong doanh nghiệp đến các cửa hàng: những

cách thức tốt nhất, các dự án phát triển mới... Trong một thế giới lý tưởng thì những thông tin này có thể đi trực tiếp từ nguồn thông tin đến các cửa hàng, được biên soạn dưới một hình thức dễ sử dụng.

Nhiệm vụ thứ hai của các văn phòng điều hành ở mỗi quốc gia là xây dựng các cửa hàng mới. Nhiệm vụ thứ ba là đóng góp vào sự phát triển toàn cầu của công ty. Nếu có thể, quá trình triển khai toàn cầu nên diễn ra bám sát thị trường chứ không nên chỉ diễn ra trong văn phòng của doanh nghiệp. Điều quan trọng là phải theo dõi chặt chẽ quy mô của các văn phòng điều hành này vì họ có xu hướng tiếp tục phình to.

Tất nhiên, một câu hỏi chủ chốt là liệu sự thay đổi này có khiến Ikea trở nên quan liêu hơn không. Nếu bạn đánh đồng quan liêu với sự chậm chạp trong thay đổi, chậm chạp trong ra quyết định, trở nên quá cồng kềnh, có nhiều chi phí vô bổ mà không làm tăng thêm giá trị và không thấy được hiệu ứng của những sáng kiến khác nhau thì tôi sẽ trả lời là không. Bởi cái bị loại trừ là mô hình cũ, trong đó các chức năng không phối hợp tốt và các thị trường bán lẻ hoạt động ít nhiều độc lập với nhau. Nếu kết quả tài chính được xem là chỉ báo, vậy thì sáng kiến này chính là một thành công vang dội. Ikea đã chứng kiến tăng trưởng doanh thu nhiều gấp ba từ năm 2000

đến năm 2009; tổng chi phí cũng như các chi phí quản lý liên quan đã giảm xuống; và còn có sự phát triển mạnh về lợi nhuận. Tôi không nghĩ điều này sẽ xảy ra nếu Ikea vẫn tiếp tục duy trì mô hình cũ.

Chúng tôi còn có thể cải thiện hơn nữa cách thức làm việc mới này, và điều này cần thêm vài năm tinh chỉnh và phát triển lên một cấp độ mới. Nhưng tôi chắc chắn là mọi thứ đang đi đúng hướng nếu Ikea muốn tiếp tục phát triển như một doanh nghiệp hoàn thiện.

Những tác động tiêu cực

Hiện nay, ngày càng có nhiều áp lực nội bộ đè nặng lên hiệu quả của công ty. Yêu cầu về tính chuyên nghiệp cao hơn. Đòi hỏi nhiều cấu trúc hơn. Và với nhiều nhân viên, họ chẳng có thời gian cũng như cơ hội để thử nghiệm các giải pháp mới. Liệu đó có phải là những điều không thể tránh khỏi? Tôi nghĩ sự gia tăng về quy mô thật sự đã tạo ra thêm khoảng cách, sự cồng kềnh và khiến cho hậu quả của những sai lầm và các quyết định không đúng trở nên nặng nề hơn.

Nếu bạn muốn tăng trưởng như một doanh nghiệp hoàn thiện, có những tác động tiêu cực không thể tránh khỏi và bạn buộc phải chấp nhận. Tuy nhiên, tôi luôn nói rằng

mối đe dọa lớn nhất đối với Ikea chính là bản thân Ikea. Một số người lo những đổi mới công nghệ nào đó sẽ xuất hiện và thay đổi cuộc chơi trong ngành bán lẻ đồ nội thất, gây nguy hại cho Ikea. Tuy nhiên, tôi nghĩ chuyện đó khó xảy ra. Các đối thủ cho đến bây giờ vẫn cho thấy rất ít biểu hiện đổi mới, và tôi cho là mọi người vẫn sẽ cần đến đồ nội thất gia đình trong tương lai. Đúng vậy, mối nguy hại thực sự đến từ bên trong. Ngay cả khi chúng tôi tiến hành những bước quan trọng để cấu trúc lại doanh nghiệp nhằm ứng phó với sự gia tăng về quy mô như đã đề cập trong chương trước, thì sự cồng kềnh, tự mãn, sự xói mòn của hệ giá trị và tầm nhìn khi nhà sáng lập ra đi là những điều hoàn toàn có thể tác động tiêu cực lên tốc độ đổi mới, lòng trung thành và động lực của nhân viên trong những năm tới. Nghe có vẻ lạ, nhưng thành công liên tục hôm nay có thể là mầm mống của sự suy yếu trong tương lai. Đó chắc chắn sẽ là một thách thức lớn cho thế hệ làm chủ và quản lý tương lai nếu muốn đảo ngược tình huống này.

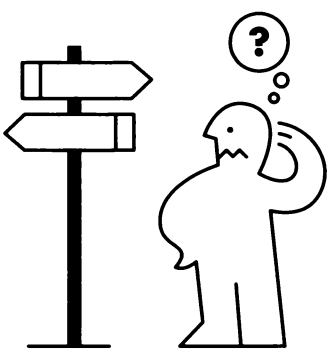
Dám khác biệt có lẽ là cách duy nhất để Ikea tự làm mới mình. Như tôi đã khẳng định nhiều lần, tôi tin rằng tiến hành kinh doanh bằng tinh thần khởi nghiệp chính là cách làm thành công nhất. Ở một số thời điểm, bất kỳ công ty nào cũng có thể trở nên quá đồ sộ để có thể giữ vững tinh thần đó và bước vào giai đoạn thoái trào. Có lẽ phương án dành cho họ là chia nhỏ doanh nghiệp và bắt đầu lại với

một bộ phận độc lập nhỏ hơn cùng những người làm chủ mới mẻ, tận tâm và có năng lực. Cá nhân tôi không biết liệu có doanh nghiệp nào sẽ lựa chọn cách làm như vậy khi đang ở vị thế thống trị như Ikea đang chiếm lĩnh hôm nay. Nhưng ai mà biết được? Ikea luôn làm mọi thứ theo cách khác. Lần này có thể họ sẽ lại thành công.

> Mối đe dọa lớn nhất đối với Ikea chính là bản thân Ikea.

CHƯƠNG 10

Đi đúng hướng



Mọi mô hình kinh doanh đều gặp phải thách thức nội tại hết lần này đến lần khác. Điều này hoàn toàn hợp lý, nếu nhu cầu đối với sản phẩm không còn hoặc công ty đã đánh mất điểm khác biệt độc đáo và lợi thế cạnh tranh vì những lý do ngoài tầm kiểm soát. Nhưng điều gì sẽ xảy ra khi một doanh nghiệp rơi vào áp lực cạnh tranh hay một đợt suy thoái kinh tế với tổng cầu thị trường xuống thấp? Doanh số sụt giảm và chi phí ngày càng tăng, công ty sẽ phải tìm kiếm những cách làm dễ ăn. Điều này đồng nghĩa với lựa chọn điều chỉnh cho sản phẩm trở nên phổ thông hơn, hoặc tăng giá để bù đắp chi phí. Tôi từng thấy việc này diễn ra vài lần ở Ikea. Bạn có thể thu được những lợi ích ngắn hạn trên báo cáo kết quả kinh doanh, nhưng chắc chắn là bạn sẽ đánh mất nhận diện độc đáo và cả điểm cạnh tranh khác biệt của doanh nghiệp.

Quá trình phát triển của Ikea hồi cuối thập niên 1980 và đầu thập niên 1990 là một ví dụ cụ thể cho tình hình đó. Vào năm 1983, quá trình mở rộng quốc tế của công ty đã thay đổi trọng tâm. Thị trường Đức bước vào giai đoạn củng cố, và phải mất đến 10 năm nữa thì cửa hàng tiếp theo ở Đức mới được khai trương. Thị trường trọng tâm kế tiếp là Pháp (1984), Mỹ (1985), Anh (1988) và Ý (1989). Chiến lược mở rộng của công ty khi đó là "mở rộng nhưng dàn mỏng" – tức là mỗi thị trường chỉ mở vài cửa hàng rồi sau đó chuyển sang thị trường tiếp theo. Tôi không bao

giờ hiểu được sự vội vã ấy, liên tục nhảy thị trường thay vì phát triển những thị trường đã mở. Có lẽ công ty có niềm tin rằng các thị trường chỉ cần có vài cửa hàng là đã bão hòa bởi Ikea đại diện cho một thứ gì đó khác biệt vốn chỉ thu hút được một phần nhỏ dân số của khu vực. Hoặc có lẽ nguyên do chỉ đơn giản là tinh thần và sự nhiệt huyết của công ty vào thời điểm ấy.

Dẫu vậy, công ty vẫn đang dàn trải lực lượng của mình. Việc mở cửa ở nhiều thị trường mới trong một thời gian ngắn nhanh chóng làm gia tăng mức chi phí. Các thị trường ở Mỹ và Đông Âu không phản ứng tốt như các thị trường mở trước đó và Ikea bắt đầu thua lỗ ở những quốc gia này. Công ty bù đắp cho các khoản lỗ bằng cách tăng giá bán để duy trì biên lợi nhuận gộp, nhưng, hệ quả là, sức cạnh tranh về giá bị triệt tiêu. Tăng trưởng doanh số ở những mặt hàng tương đồng với đối thủ chậm lại. Nhiều thị trường đòi hỏi một danh mục sản phẩm được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu bản địa nhằm thúc đẩy doanh số thật nhanh. Khi những yêu cầu này được thỏa mãn, quy mô của danh mục sản phẩm gia tăng nhanh chóng. Và hệ quả là lợi thế của thu mua số lượng lớn cũng giảm theo, còn Ikea thì đánh mất sự kiểm soát đối với chuỗi cung ứng. Giá thu mua tăng lên, các vấn đề về chất lượng sản phẩm phát sinh thường xuyên hơn, thiếu hàng có sẵn trở thành một vấn đề càng ngày càng trầm kha,

và khi điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu bản địa, nhận diện độc đáo của sản phẩm Ikea ngày càng mờ nhạt. Một dự án cắt giảm chi phí được khởi động với mục tiêu khá tốt, nhưng lại dẫn tới một số tác động ngoài mong muốn, bao gồm sự giảm sút về chất lượng của dịch vụ khách hàng, thời gian chờ đợi rất lâu tại quầy thanh toán, không gian đậu xe quá ít và nguồn đầu tư cho các cửa hàng đang hoạt động là rất hạn chế.

VƯỢT QUA GIAI ĐOẠN LẠC LỐI

Trước những vấn đề này, Ikea đề ra các giải pháp ngày càng đẩy công ty xa rời công thức thành công mà chúng tôi đã gây dựng trong suốt nhiều năm qua. Trong giai đoạn cuối thập niên 1980 và đầu thập niên 1990, giá bán đã tăng khoảng 3% mỗi năm còn mức chi phí đạt đỉnh vào năm 1992.

Trong nội bộ, mối quan hệ và mức độ tín nhiệm giữa các bộ phận chủ chốt của công ty (cung ứng, sáng tạo danh mục sản phẩm và phát triển thị trường bán lẻ) cũng bị hủy hoại nghiêm trọng. Mọi người đổ lỗi cho nhau, và không hề có một chương trình hành động chung, tổng thể, hướng về phía trước.

Quy mô công ty cũng bắt đầu cho thấy những vấn đề, khi mà các phương pháp và hệ thống làm việc của chúng tôi vẫn là cách vận hành đặc thù của một công ty nhỏ. Chúng tôi không hề có ý niệm rõ ràng phải làm thế nào để chuyển đổi thành một doanh nghiệp lớn đúng tầm với quy mô mà Ikea đang đạt tới. Chúng tôi chần chừ không muốn ứng xử cho giống và trở thành một doanh nghiệp lớn thực sự. Công ty đang tìm kiếm một cấu trúc tổ chức phù hợp; hai cuộc tái tổ chức trong bốn năm đã lấy đi nhiều năng lượng và sự tập trung dành cho việc kinh doanh. Ikea lúc đó đang lạc lối, không biết bước tiếp theo là gì.

Đây không phải là một giai đoạn tốt đẹp của Ikea. Tôi cho rằng điều đã kích hoạt chuỗi biến cố này chính là tổ hợp của nhiều bất trắc: mở cửa quá nhanh chóng tại quá nhiều thị trường mới; không nhận thức đầy đủ rằng bước tiến ra ngoài Tây Âu không đơn giản chỉ là sao chép lại những gì đã làm trước đó; một đợt suy thoái nghiêm trọng của nền kinh tế; sự thiếu vắng định hướng tổng thể cho công ty; và sự bối rối xoay quanh quá trình chuyển dịch từ một công ty nhỏ thành một doanh nghiệp quy mô lớn. Điều đó đã gây ra áp lực cho doanh số và khả năng sinh lời của công ty, và Ikea đã không có câu trả lời nào dành cho vấn đề này.

Tuy nhiên, cuộc khủng hoảng đã buộc công ty phải thay đổi, và vào năm 1995 Ikea bắt đầu quay về với nền móng đã từng xác lập các tiêu chí thành công của mình. Chiến lược danh mục sản phẩm được trau chuốt lại, giảm số lượng mặt hàng và cải thiện tính độc đáo. Đội ngũ lãnh đạo đã đề ra một chiến lược thu mua rõ ràng và thành công dựa trên việc cắt giảm cơ sở nhà cung ứng và dịch chuyển khâu sản xuất sang những quốc gia chi phí thấp. Giá bán một lần nữa giảm xuống, và chương trình đầu tư vào các cửa hàng sẵn có được khởi động. Từ năm 1995 đến năm 1998, Ikea chỉ mở cửa thêm hai thị trường mới (Phần Lan và Tây Ban Nha), một con số rất ít so với những năm trước. Cục diện kinh tế xoay chiều, và công ty bắt đầu thấy được sự phát triển tích cực ở gần như mọi thị trường.

Điều mà tôi và phần còn lại của đội ngũ lãnh đạo học được từ trải nghiệm này chính là ý tưởng nền tảng của Ikea sẽ thành công một khi bạn bám sát lấy ý tưởng đó:

- Chiến lược định giá táo bạo, tạo khoảng cách giá bỏ xa các đối thủ

- Danh mục sản phẩm có tính nhận diện độc đáo, chiều sâu được giới hạn

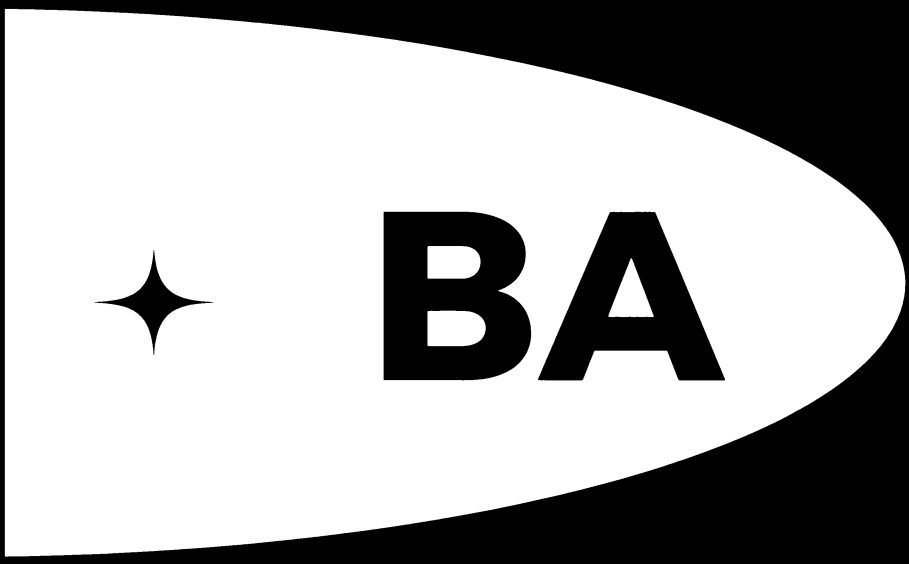
- Sự tập trung vào giá thu mua thấp thông qua một danh mục sản phẩm thích ứng với khâu sản xuất

- Những khoản đầu tư liên tục đổ về các cửa hàng, ổn định giá cả, chất lượng và cả con người khi nền kinh tế gặp khó khăn.

Một nền kinh tế vững mạnh trở lại kết hợp với những thay đổi tích cực nêu trên đã mang lại sự đền đáp xứng đáng, và trong giai đoạn 1995 – 1998. Ikea chứng kiến sự tăng trưởng doanh số mạnh mẽ, lợi nhuận tốt. Tóm lại, hầu như mọi doanh nghiệp đều sẽ phải trải qua một giai đoạn lạc lối – quan trọng là bạn vượt qua như thế nào.

HIỆU ỨNG IKEA
và hành trình chinh phục thế giới

PHẦN



Dẫn đầu thị trường

Trong phần này, tôi sẽ bàn về một số ví dụ từ quá trình mở rộng toàn cầu của Ikea trong 10 năm qua, tập trung vào một vài thị trường quan trọng. Phần này sẽ làm rõ một số câu hỏi chiến lược và những thách thức mà các công ty toàn cầu đang đối mặt. Sau đó tôi sẽ rút ra một số kết luận về những thách thức và cơ hội mà lĩnh vực bán lẻ (và có lẽ là cả những lĩnh vực khác nữa) cần phải cân nhắc để có thể thành công trong một môi trường toàn cầu.

LÊN KẾ HOẠCH CHO TƯƠNG LAI

Giai đoạn mở rộng kéo dài 25 năm từ năm 1973 đến năm 1998 có thể ví như một chuyến tàu lượn với rất nhiều khúc vươn đỉnh và đổ dốc. Đến năm 1998, doanh thu đã tăng trưởng từ 5,7 triệu đô-la (4 triệu euro) lên 9,1 tỷ đô-la (6,3 tỷ euro) và số cửa hàng tăng từ 7 lên 120. Ikea đã sẵn sàng cho giai đoạn tiếp theo.

Như mọi khi, Ikea phải đối mặt với nhiều thách thức và cơ hội. Có một sự bối rối nhất định về việc làm thế nào để điều chỉnh cách thức làm việc cũng như các hệ thống sao cho phù hợp với quy mô và sự tăng trưởng của công ty. Thời điểm đó, các văn phòng điều hành tiếp tục phình to. Công ty đang dần trở nên quan liêu hơn. Thực tế đòi hỏi một kế hoạch để thành công ở thị trường Mỹ và Đông Âu.

Chúng tôi chỉ mới tiệm cận đến việc bước vào thị trường Nga và Trung Quốc, hai thị trường mới mẻ và rất khác biệt. Mức độ sẵn có của sản phẩm và dịch vụ tại các cửa hàng vẫn là một mối lo ngại lớn. Có những luồng dư luận không tốt xoay quanh vấn đề môi trường và xã hội (phát hiện formaldehyde trong sản phẩm và tình trạng sử dụng lao động trẻ em ở các nhà cung cấp tại Pakistan), nhưng công ty vẫn chưa đề ra một kế hoạch toàn diện để giải quyết điều này.

Công ty cần một định hướng mới, và vào năm 1999, ưu tiên hàng đầu của tôi trong vai trò CEO là đặt ra một định hướng như vậy. Tôi cảm thấy đây là một nhu cầu cấp bách. Chúng tôi lúc đó là một tổ chức thiếu gắn kết. Nhiều hành động mang tính ngắn hạn và những kế hoạch cục bộ đồng nghĩa với sự thiếu ổn định, sự mơ hồ về định hướng, tình trạng phân hóa ở các bộ phận và thiếu tính bao quát trong lãnh đạo. Quá trình đề ra định hướng này không hẳn là một ví dụ kiểu mẫu về cách lập kế hoạch, nó là cách làm ốp từ trên xuống dưới. Bởi công ty cần vài tháng để thiết lập đội ngũ quản lý, và cơ bản là chúng tôi không có thời gian để chờ đợi và để đội ngũ này tham gia vào quá trình thiết lập định hướng mới.

Định hướng đó đã gặp phải một số ánh mắt hoài nghi. Không chỉ vì đây là sự thay đổi hướng tới một đường lối

chung cho cả Tập đoàn Ikea, mà còn bởi nó được phát triển mà không có sự tham gia rộng rãi toàn công ty. Nguyên do cuối cùng và không kém phần quan trọng đó là định hướng này mang một tầm nhìn lên tới 10 năm!

"Kế hoạch gì mà có thể tồn tại và đúng đắn được suốt 10 năm?" một vài người trong công ty đã hỏi như thế.

LÝ DO ĐẰNG SAU KẾ HOẠCH 10 NĂM

Phải thừa nhận là một kế hoạch lên tới 10 năm nghe có vẻ hơi không bình thường, nhưng có những lý do chính đáng để đi theo một cách tiếp cận như vậy. Ikea lúc đó ở trong một tình trạng mà sự ổn định và lòng tin về con đường mà công ty đang hướng tới là yếu tố then chốt. Ngoài ra chúng tôi cũng cần khơi dậy trí tưởng tượng của nhân viên để thấy những cơ hội lớn cho tương lai. Một kế hoạch ba năm hay năm năm là quá ngắn để làm được chuyện đó. Sẽ mất rất nhiều thời gian để ấn định một kế hoạch cũng như thấy được hiệu quả của kế hoạch đó ở một doanh nghiệp tầm cỡ như Ikea.

Tôi thường cảm thấy rằng thời hạn triển khai các kế hoạch là quá ngắn nên khi một kế hoạch nào đó hoàn tất, các doanh nghiệp lại phải lao vào lập kế hoạch mới. Nhất

định phải dành thời gian cho việc này. Không chỉ vậy, những kế hoạch có thời gian ngắn thường mang tính tình thế, thiên về cải thiện dần các hoạt động hiện tại hơn là tạo nên bước tiến lớn.

Định hướng dành cho Ikea được gọi là "Mười nhiệm vụ trong Mười năm (10/10)". Ý tưởng của định hướng này là kết hợp tầm nhìn dài hạn của công ty – "tạo ra cuộc sống thường nhật tốt đẹp hơn cho mọi nhà" – với các kế hoạch hoạt động ngắn hạn tại các bộ phận con khác nhau của công ty.

Vậy định hướng của bản kế hoạch 10 năm này là gì? Chúng ta hãy xem trực tiếp một số trích dẫn từ phần mô tả mục tiêu:

Ikea phải tăng trưởng. Tầm nhìn của chúng ta là cải thiện cuộc sống hằng ngày của nhiều người dân, và cho đến lúc này chúng ta mới chỉ tiếp cận được một phần trong số đó. Chúng ta phải tăng trưởng để hoàn thành tầm nhìn của mình, cho bản thân những cơ hội mới và tiếp tục vượt lên dẫn đầu cuộc cạnh tranh trong môi trường cạnh tranh đang dần thay đổi. Cho đến lúc này sự tăng trưởng đến từ việc chúng ta "mở rộng nhưng dàn mỏng". Chúng ta có cửa hàng ở 29 quốc gia nhưng sở hữu thị phần rất hạn chế ở hầu hết các thị trường. Đã đến lúc ta bước vào một giai đoạn mới, trong đó trọng tâm của

chúng ta sẽ là đi "sâu" và tập trung vào những thị trường hiện có. Chúng ta sẽ củng cố mối quan hệ của mình với khách hàng và đảm bảo chúng ta là lựa chọn ưa thích của họ. Chúng ta sẽ trở thành công ty nội thất gia đình dẫn đầu trong những thị trường mà ta hoạt động. Mục tiêu của chúng ta là đến năm 2010 chiếm được một thị phần đáng kể ở mọi thị trường châu Âu và Bắc Mỹ hiện có, trở nên gần gũi và được đón nhận bởi hầu hết người dân nơi đây – điều này sẽ góp phần hiện thực hóa được tầm nhìn của chúng ta. Chúng ta sẽ tập trung vào việc tiếp tục tăng trưởng sản lượng mạnh mẽ, 10% mỗi năm trong 10 năm (xét trung bình mỗi nhóm hàng trong những cửa hàng hiện có). Ở khu vực châu Á – Thái Bình Dương, thách thức là chiếm lĩnh được một vị thế vững chắc ở những quốc gia mà chúng ta đã lựa chọn nhập cuộc (Trung Quốc, Úc, Nhật Bản) và từ đó có thể sinh lời. Đây cũng là tham vọng cho thị trường quan trọng mới của chúng ta – Nga. Để hoàn thành mục tiêu, chúng ta cần tìm cách để mở hơn 100 cửa hàng mới và tăng gấp ba doanh thu của tập đoàn, vượt mốc 200 tỷ krona Thụy Điển[19] vào năm 2010.

---

[19] Viết tắt là "SEK": đơn vị tiền tệ của Thụy Điển, 1 krona Thụy Điển xấp xỉ 2.627 VNĐ.

Tuyên bố này cho thấy một sự thay đổi sâu sắc so với những gì công ty đã và đang làm tính đến thời điểm đó.

- Đây là chiến lược tăng trưởng đối lập với chiến lược cắt giảm chi phí hồi đầu thập niên 1990.

- Đây là chiến lược dựa trên tăng trưởng ở những thị trường hiện có, thay vì ưu tiên mở các thị trường mới.

- Đây là chiến lược có số cửa hàng được khai trương nhiều nhất từ trước đến giờ.

- Đây là chiến lược để tăng trưởng và tạo ra lợi nhuận tại những thị trường ngoài châu Âu.

- Đây là chiến lược táo bạo nhằm đạt mức tăng trưởng 10% mỗi năm, trong vòng 10 năm, ở các mặt hàng cạnh tranh với đối thủ (Ikea đã tăng trưởng với tốc độ trung bình 6% mỗi năm hồi thập niên 1990).

XÁC LẬP CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Hãy tiếp tục xem xét một đoạn trích dẫn khác từ phần mô tả về mục tiêu:

Lý tưởng kinh doanh của chúng ta là cung cấp một danh mục sản phẩm đa dạng gồm các sản phẩm nội thất gia đình hữu dụng, thiết kế đẹp ở mức giá thấp để càng nhiều người có khả năng sở hữu thì càng tốt. Giả sử chúng ta sẽ giữ nguyên mức giá bán của mình trong 10 năm tiếp theo. Chuyện này nghe thật ấn tượng! Nhưng chúng ta sống trong một thế giới liên tục thay đổi, lạm phát tồn tại ở hầu hết các thị trường và ngày càng có nhiều đối thủ trên toàn cầu phát triển những điểm mạnh tương tự như chúng ta. Trong bối cảnh này, giá cao ngang bằng đối thủ là chưa đủ tốt. Để hiện thực hóa được tầm nhìn của mình, để theo đuổi lý tưởng kinh doanh, đạt được sản lượng hàng hóa như kỳ vọng và giành lấy thành công trong cuộc cạnh tranh, cái đích ta cần nhắm đến là đến năm 2010 giảm giá bán xuống ít nhất 20% dưới mức hiện tại trên toàn bộ tập đoàn.

Một lần nữa, đây là một bước chuyển lớn khi so sánh với chiến lược của công ty trước đó, trong chiến lược cũ, những đợt tăng giá đã trở thành thông lệ suốt nhiều năm.

Tại sao lại phải thay đổi? Trước hết, bản chất không ngừng biến đổi của cạnh tranh thương trường đã thúc đẩy chúng tôi. Trong nhiều năm, cuộc cạnh tranh diễn ra trong phạm vi địa phương và riêng lẻ. Tuy nhiên, nhiều công ty bán lẻ rất lớn khi đó đang thay đổi chiến lược. Từ việc chỉ hoạt động trong nước, họ bắt đầu theo đuổi sự

mở rộng trên toàn cầu, hoặc chí ít là thâm nhập vào các thị trường mới nổi như Trung Quốc, Nga và Đông Âu.

Họ cũng mở rộng danh mục sản phẩm của mình, chuyển từ thực phẩm hay đồ thủ công truyền thống sang đồ nội thất gia đình nhiều hơn. Đây là những công ty lớn, mạnh hơn nhiều đối thủ truyền thống của Ikea. Họ có cả nguồn lực tài chính lẫn năng lực vận hành bán lẻ có thể đặt lên bàn cân với Ikea. Một phương án nhằm ngăn họ tiến vào thị trường nội thất gia đình chính là giảm giá nhiệt tình và tăng cường sự hiện diện của công ty với nhiều cửa hàng hơn ở mọi thị trường địa phương nơi Ikea đang hoạt động. Vị thế dẫn đầu ở mỗi thị trường chính là mục tiêu của chúng tôi.

Một nguyên do khác dẫn tới sự chuyển biến trong chiến lược chính là hiệu quả về chi phí. Tăng trưởng doanh thu ở các cửa hàng hiện có là cách hiệu quả nhất, tiết kiệm nhất giúp công ty tăng trưởng. Một lựa chọn khác là xây dựng các cửa hàng mới ở những thị trường hiện có. Phương thức tốn kém nhất là mở cửa các thị trường mới. Việc mở cửa ở nhiều thị trường trong thời gian quá nhanh vào những thập niên 1970, 1980 và 1990 đã gây ra một số hệ quả tiêu cực, như tôi đã đề cập ở trên. Bây giờ chính điều này có thể biến thành một lợi thế, và Ikea có thể gặt hái thành quả từ việc đầu tư rất sớm đó. Một khoản lớn

trong chi phí cơ bản được cố định cũng đồng nghĩa với sự tăng trưởng mạnh mẽ ở các cửa hàng hiện có sẽ ngay lập tức trở thành một đòn bẩy ngoạn mục cho lợi nhuận kinh doanh của công ty.

Lý do thứ ba để thay đổi chiến lược trong kế hoạch của chúng tôi chính là động lực. Ikea hưng thịnh nhờ không ngừng phát triển. Nói đến lịch sử của Ikea là nói đến sự phát triển. Và tôi tin việc mở các cửa hàng mới chính là động cơ cho ngành bán lẻ. Không gì khuyến khích nhân viên tốt hơn là được tham gia vào quá trình xây dựng một cửa hàng mới. Kế hoạch 10/10 đã chỉ ra cho công ty thấy rằng tăng trưởng ở các thị trường hiện có phải được ưu tiên hàng đầu – đây chính là nguồn cảm hứng mạnh mẽ đối với rất nhiều nhân viên và quản lý.

Nguyên do cuối cùng nghe có phần triết lý hơn. Tầm nhìn của Ikea là tạo ra cuộc sống thường nhật tốt đẹp hơn cho mọi nhà. Để hầu hết mọi người đều có thể dễ dàng đến với Ikea, mức giá phải được giảm đến mức ai cũng có thể chi tiền cho sản phẩm, ngay cả khi họ sống ở những thị trường đang phát triển. Công ty cũng phải có thật nhiều cửa hàng hơn nữa, ở thật nhiều những địa điểm khác nhau đủ để phục vụ cho số đông người dân.

NHỮNG MỤC TIÊU VỀ LỢI NHUẬN

Sau đây là thêm một đoạn trích khác từ phần định hình mục tiêu trong bản kế hoạch của Ikea, để bạn có nắm được ý tưởng hoàn chỉnh của chúng tôi:

Lợi nhuận quan trọng với chúng ta vì lợi nhuận giúp chúng ta tiến gần hơn đến tầm nhìn cải thiện cuộc sống thường nhật cho mọi nhà. Lợi nhuận không phải là mục đích, mà là phương tiện. Chúng ta phải luôn đạt được lợi nhuận thông qua chi phí thấp. Một công ty có giá sản phẩm thấp cũng là một công ty có chi phí thấp. Ý thức về chi phí phải là một phần của mọi ưu tiên. Mặc dù vậy, tầm nhìn của chúng ta là một tầm nhìn xa, và tầm nhìn đó chỉ có thể được hiện thực hóa với một khả năng sinh lời mạnh mẽ trong dài hạn. Điều đó có nghĩa là chúng ta phải sẵn sàng chấp nhận mức lợi nhuận thấp hơn trong ngắn hạn, nếu nó có thể giúp chúng ta vươn lên một vị thế mạnh mẽ hơn trong tương lai. Vì thế, khi nền kinh tế đi xuống, chúng ta sẽ phải tiếp tục đầu tư vào ý tưởng của mình, tiếp tục bám sát các kế hoạch đầu tư cho cửa hàng, các chương trình đào tạo cũng như chỉ tiêu định giá. Điều này sẽ mang lại cho chúng ta khả năng sinh lời dài hạn cũng như sự ổn định và bền vững trong hành động, qua đó làm lợi cho các đồng nghiệp, khách hàng, nhà cung cấp và chủ sở hữu của chúng ta.

Tư tưởng đằng sau tuyên bố trên là gì? Ikea là một tổ chức và đã quyết định tự chủ trong việc tìm nguồn lực tài chính để tăng trưởng. Với tham vọng tăng trưởng trong một giai đoạn 10 năm, Ikea cần một mức lợi nhuận đáng kể để có tiền đổ vào các cửa hàng, nhà kho và nhà máy với số lượng ngày càng tăng. Tham vọng của chúng tôi là không bao giờ để mức lợi nhuận của hoạt động kinh doanh xuống dưới 10% (so với doanh thu) trong 10 năm liên tục.

Dựa trên kinh nghiệm về những lần kinh tế suy thoái hồi thập niên 1990, ý tưởng của chúng tôi là sẽ phải đón nhận lần suy thoái tiếp theo một cách khác. Nhiều công ty ứng phó với những biến động của nền kinh tế với tầm nhìn ngắn hạn. Khi viết ra kế hoạch 10/10, chúng tôi đang ở giữa sự bùng nổ công nghệ thông tin vào cuối thập niên 1990. Vì vậy, chúng tôi đã bắt đầu tiến hành lập kế hoạch tình huống để xác định những hệ quả có thể xảy ra khi cuộc suy thoái tiếp theo ập đến, Ikea sẽ mất 5%, 10% hay thậm chí nhiều hơn về doanh thu. Dựa trên những tình huống đó, chúng tôi sẽ đề ra phương án dự phòng với ban quản trị và nhờ họ ủng hộ chiến lược thúc đẩy đầu tư thay vì cắt giảm chi phí khi nền kinh tế đi xuống.

Chúng tôi giải thích, khi làm như vậy, công ty có thể bước ra khỏi cuộc suy thoái tiếp theo với sự sẵn sàng và có thể bỏ xa mọi đối thủ. Cách tiếp cận này được ban

quản trị gật đầu vào tháng mười hai năm 1999. Nhờ đó, khi suy thoái xảy ra vào năm 2001, Ikea vẫn giảm được giá bán và gia tăng các khoản đầu tư vào cả cửa hàng cũ và cửa hàng mới.

Một lần nữa, công ty lại hành động khác biệt so với các doanh nghiệp khác trong ngành. Tôi nghĩ rằng tìm kiếm sự cam kết đối với một chiến lược như vậy trong một công ty do cá nhân sở hữu sẽ dễ dàng hơn, bởi bạn phải biết chấp nhận lợi nhuận thấp trong ngắn hạn để có được lợi thế trong tương lai. Còn ở một công ty niêm yết, sự mạo hiểm với lợi ích không chắc chắn như vậy sẽ khó được chấp nhận, tôi tin là thế.

Ikea có hoàn thành được các mục tiêu tài chính trong kế hoạch 10 năm của mình không? Doanh thu đã tăng gấp ba, từ 10,9 tỷ đô-la (7,6 tỷ euro) vào năm 1999 lên 30,9 tỷ đô-la (21,5 tỷ euro) vào năm 2009. Giá bán và giá thu mua đều giảm xuống 20%, và mức lợi nhuận vượt trên 10% doanh thu trong cả 10 năm đó. Tất cả đều diễn ra đúng như kế hoạch của chúng tôi.

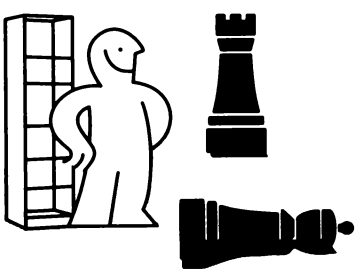
Điều thất vọng duy nhất đó là mức chi phí không giảm nhiều như dự định. Chúng tôi cần đạt mức gia tăng năng suất 10% mỗi năm hoặc hơn, nhưng trung bình chúng tôi chỉ đạt khoảng 4% – 6% mỗi năm. Biên lợi nhuận tốt

hơn dự kiến đã bù đắp cho điều này, và nhờ đó mà mức lợi nhuận vẫn khớp với kế hoạch. Mặc dù vậy, một công ty có giá bán thấp vẫn nên là một công ty có chi phí thấp.

> Những kế hoạch có thời gian ngắn thường mang tính tình thế, thiên về cải thiện dần các hoạt động hiện tại hơn là tạo nên bước tiến lớn.

CHƯƠNG 11

Chiến lược thị trường



HIỆU ỨNG IKEA
VÀ HÀNH TRÌNH CHINH PHỤC THẾ GIỚI

Một câu hỏi quan trọng mà mọi nhà bán lẻ toàn cầu đều phải đi tìm lời giải đó là nên hoạt động ở thị trường nào. Quá trình phát triển một chiến lược nhằm tìm câu trả lời sẽ xoay quanh những nhiệm vụ và vấn đề sau:

1. Thiết lập một danh mục đầu tư thị trường cân bằng với tiềm năng sinh lời trong ngắn hạn, trung hạn, dài hạn.

2. Đánh giá tiềm lực bán hàng ở các thị trường khác nhau – hay nói cách khác là tiềm năng trở thành một trong những công ty dẫn đầu trong lĩnh vực của mình.

3. Cân đối rủi ro với tiềm năng.

4. Đánh giá các rào cản thương mại.

5. Phát hiện những hạn chế có thể tồn tại trong nguồn lực và hệ giá trị của doanh nghiệp.

6. Đánh giá tầm quan trọng của tốc độ so với sự tăng trưởng từ từ, chắc chắn hơn.

7. Xem xét lại liệu có đang tồn tại những đòi hỏi phải điều chỉnh mô hình kinh doanh hay không.

8. Tìm cách để đóng góp cho xã hội ở thị trường mới và nhận được sự tôn trọng.

NÊN TIẾP CẬN CHIẾN LƯỢC THỊ TRƯỜNG THẾ NÀO?

Ikea tìm cách trả lời những câu hỏi trên như thế nào? Vào năm 1999, châu Âu chiếm tới 80% doanh thu của Ikea, Mỹ chiếm 17% và châu Á – Thái Bình Dương chiếm 3%. Châu Âu rõ ràng là một cứ địa sinh lời vững vàng. Trong khi đó Mỹ đang gặp khó khăn, còn Nga và châu Á – Thái Bình Dương đều đang trong giai đoạn khởi động để trở thành những thị trường tăng trưởng trong tương lai.

Một chiến lược mở rộng táo bạo tại chính những thị trường hiện có là một phần quan trọng trong kế hoạch 10/10 của Ikea. Công ty muốn củng cố thị trường châu Âu và giữ vững vị thế dẫn đầu thị trường của Ikea tại đây. Kế hoạch cũng đề ra nhiệm vụ ổn định thị trường Mỹ và kinh doanh thành công ở các thị trường mới tại châu Á – Thái Bình Dương và Nga – những thị trường của tương lai. Vào đầu giai đoạn triển khai kế hoạch (1999), công ty đã giảm xuống chỉ còn năm cửa hàng mới khai trương mỗi năm, chỉ chiếm 3% tổng số cửa hàng. Đến cuối giai đoạn, tốc độ đã tăng lên – khoảng 20 cửa hàng mới mỗi năm, tương đương 9% tổng

số cửa hàng. Tổng cộng trong 10 năm từ 2000 đến 2009, Ikea đã khai trương 150 cửa hàng mới, nhiều hơn số lượng 130 cửa hàng đã được mở trong 55 năm trước đó. Trong số những cửa hàng mới mở này, khoảng 110 nằm ở châu Âu (tính cả Nga), 25 ở Bắc Mỹ và 15 ở châu Á.

Các cửa hàng cũng ngày càng to lớn hơn. Vào năm 2009, một cửa hàng mới có diện tích trung bình khoảng 35.000m^2. Mười lăm năm trước, diện tích trung bình của cửa hàng chỉ là 15.000m^2. Điều thú vị là, bất chấp sự gia tăng về quy mô cửa hàng, quy mô của danh mục sản phẩm vẫn giữ nguyên. Các cửa hàng chỉ kinh doanh từ 6.500 đến 9.000 dòng sản phẩm, gần như tương đương so với 15 năm trước. Sự gia tăng về quy mô cửa hàng là để đáp ứng doanh số bán ra cao hơn và nhiều khách hàng ghé thăm hơn.

HIỆU QUẢ LOGISTICS

Như đã đề cập ở phía trước, một nguyên tắc quan trọng đối với Ikea đó là luôn ưu tiên hiệu quả logistics ở các cửa hàng. Điều này bao gồm ba yếu tố:

- Tối thiểu hóa việc di chuyển hàng hóa bên trong cửa hàng. Chúng tôi hoạch định các cửa hàng và định

hình cách đóng gói sản phẩm sao cho sản phẩm có thể được mang trực tiếp tới không gian bán hàng và được bán ngay mà không cần bày biện lại.

- Trái với quan niệm thông thường, chúng tôi xem hàng tồn kho là một dạng tài sản, và mức độ sẵn có của sản phẩm đối với khách hàng luôn được ưu tiên hơn việc giảm thiểu hàng tồn kho.

- Quan niệm rằng việc tối đa hóa giao hàng trực tiếp từ nhà cung cấp bằng cách tận dụng triệt để tải trọng là tư duy hiệu quả về mặt kinh tế.

Lập luận này có thể dẫn tới phát sinh chi phí để duy trì hàng tồn kho và những cửa hàng lớn, nhưng công ty tin rằng một khi luôn đầy đủ hàng có sẵn và vận hành với năng suất cao hơn (số lượng hàng hóa bán ra/số giờ làm việc) nhờ quản lý hàng hóa hợp lý cùng chi phí phân phối thấp hơn, thì chúng tôi sẽ nắm chắc một triển vọng gia tăng doanh số cũng như mức độ hài lòng của khách hàng.

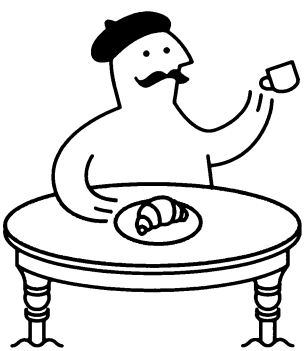
Nhìn chung, tôi cho là có rủi ro nhất định trong ngắn hạn khi xét tới các khoản đầu tư về chi phí vốn. Có một số yếu tố thường không được xem xét đầy đủ. Ví dụ, có thể sẽ rất khó để ước tính lợi ích gia tăng từ hiệu quả logistics trong tỷ suất hoàn vốn (ROI – return on investment).

Thứ hai, khi đưa ra quyết định đầu tư vào một cửa hàng mới, bạn phải hiểu rằng giá thuê mặt bằng sẽ chỉ tăng lên chứ không rẻ đi trong tương lai. Tương tự, bạn cũng phải lường trước quy trình xin cấp phép kinh doanh bán lẻ sẽ không dễ dàng hơn theo thời gian. Tôi nghĩ sáng suốt nhất là hãy mua càng nhiều đất càng tốt và xây dựng trên quy mô lớn hơn (khi có giấy phép bán lẻ đã được cấp) so với dự định ban đầu để đảm bảo tính linh hoạt cho tương lai. Cuối cùng, việc tính ROI của một dự án dựa trên giá trị doanh thu dự kiến trước ba đến năm năm khá là bình thường. Trong trường hợp công ty đó đang tăng trưởng, điều này có thể dẫn đến những khoản tái đầu tư lớn trước dự kiến đến vài năm. Chi phí của việc này, kết hợp với sự gián đoạn về kinh doanh, thường không được đánh giá đúng mức và không được cân nhắc trong bản đề xuất đầu tư.

Rủi ro của việc mua quá nhiều đất hoặc xây những cửa hàng quá lớn, ít nhất trong trường hợp của Ikea, là rất hạn chế. Cho đến lúc này tôi gần như không bao giờ hối hận về quyết định xây dựng một cửa hàng quá lớn. Tuy nhiên, tôi từng nhiều lần trải qua cảm giác nuối tiếc vì xây những cửa hàng quá nhỏ. Với Ikea, nếu một cửa hàng quá lớn, công ty vẫn luôn có thể kiếm được tiền từ việc bán đất hoặc cho thuê không gian dư thừa.

CHƯƠNG 12

Mở rộng ra châu Âu



HIỆU ỨNG IKEA
VÀ HÀNH TRÌNH CHINH PHỤC THẾ GIỚI

Mục tiêu trong kế hoạch 10/10 của Ikea là chiếm lĩnh một thị phần đáng kể tại các thị trường ở châu Âu và Bắc Mỹ. "Một thị phần đáng kể" mà bản kế hoạch nhắc tới chính là Ikea phải trở thành doanh nghiệp dẫn đầu tại mọi thị trường ở châu Âu và đạt mức thị phần khoảng 10% vào năm 2009. Vào thời điểm bản kế hoạch ra đời năm 1999, thị phần quốc gia dao động từ 3% – 5% ở hầu hết các thị trường châu Âu ngoài Thụy Điển. Chiến lược thương mại mà chúng tôi dùng cho thị trường châu Âu bao gồm việc giảm giá táo bạo và ưu tiên cho các mảng sản phẩm phòng bếp, phòng ngủ đã đem về những kết quả xứng đáng. Đến năm 1999, châu Âu đóng góp 80% doanh thu của Ikea, và 10 năm sau, năm 2009, tỷ lệ này vẫn không thay đổi bất chấp các khoản đầu tư lớn vào Mỹ và châu Á. Trong kế hoạch 10/10, cấp lãnh đạo của công ty đã tính toán doanh thu từ châu Âu sẽ giảm còn khoảng 75% vào giai đoạn cuối của kế hoạch.

Đến năm 2009, Ikea đã có một danh mục thị trường cân bằng hơn nhiều, và không còn tiềm ẩn vấn đề phụ thuộc quá nhiều vào một vài thị trường nữa. Trước đó tôi đã chỉ ra rằng vào năm 1983, thị trường Đức đóng góp 45% và Thụy Điển đóng góp 22% tổng doanh thu của Ikea. Năm 1995, Đức giảm xuống còn 30% và Thụy Điển còn 11%; năm 1999, tỷ lệ của Đức là 16% và Thụy Điển

là 6%. Hiện nay, các thị trường Vương quốc Anh, Mỹ, Pháp, Ý và Hà Lan đều ngang bằng hoặc vượt qua Thụy Điển về tỷ lệ trong doanh thu của công ty. Nếu tính theo thị phần, vào năm 2009, Ikea giữ vị trí số một ở mọi thị trường tại châu Âu ngoại trừ Vương quốc Anh và Áo. Ở Vương quốc Anh, công ty bị hạn chế bởi luật quy hoạch rất ngặt nghèo đã ngăn không cho công ty mở thêm số cửa hàng mới như mong muốn. Ở Áo, thị trường nằm trong tay một số đối thủ với thị phần rất lớn, và cho đến lúc này điều đó đã ngăn Ikea tiếp cận vị trí số một.

Trong vòng 10 năm từ 1999 đến 2009, Ikea đã đạt được những bước tiến lớn tại các quốc gia Đông Âu cũ như Ba Lan, Cộng hòa Séc và Hungary, nơi mà những khoản đầu tư đáng kể vào giá bán đã mang lại hiệu quả tích cực. Ngày nay, các quốc gia này đang có sự đóng góp mạnh mẽ vào tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận ròng của Tập đoàn.

NHỮNG THÁCH THỨC CỦA THỊ TRƯỜNG CHÂU ÂU

Nhìn vào tình hình cạnh tranh, tôi không nghĩ Ikea gặp thách thức thật sự ở các thị trường châu Âu, chí ít là cho đến lúc này. Đã có một vài đối thủ nỗ lực cạnh tranh với

khái niệm cốt lõi của Ikea. Đối với tôi, đây là những đối thủ ít nguy hiểm nhất. Họ không đưa ra bất kỳ tư duy đổi mới nào mà chỉ đơn giản sao chép những gì Ikea đã làm. Cho đến bây giờ, các công ty này chỉ đạt được những thành công cực kỳ hạn chế. Trong khi đó, các đối thủ truyền thống từ những ngày đầu trong ngành nội thất gia đình đều đang gặp khó khăn trong việc làm mới bản thân và hiện tại chỉ là những thương hiệu yếu ớt trên thị trường hoặc đã ngừng tồn tại.

Một số chuỗi bách hóa và hàng DIY lớn đã cố gắng mở rộng kinh doanh sang các sản phẩm nội thất gia đình. Đến hiện tại thì có vẻ họ cũng chưa thành công. Đây không phải ngành kinh doanh chủ chốt của họ – một lợi thế đối với Ikea. Ikea làm chủ thị trường tầm trung. Thị trường sản phẩm chọn lọc và đắt đỏ là một thị trường ngách còn mở, nhưng rất nhỏ. Còn thị trường giá thấp, chất lượng thấp cũng đang mở, nhưng theo quan điểm của tôi đó là một thị trường đang thu hẹp dần. Nguyên nhân chính là vì sức mua của người tiêu dùng đang tăng. Bên cạnh đó, các công ty giá thấp không đưa ra được lợi thế nào về giá so với Ikea.

Các sản phẩm tầm trung mang phong cách truyền thống là lãnh địa mà hiện tại Ikea chưa chiếm lĩnh được. Đây là

phân khúc lớn với khả năng thành công cao nhất dành cho bất kỳ đối thủ châu Âu nào. Theo tình hình cạnh tranh ở từng quốc gia, Đức và Pháp là hai thị trường cạnh tranh gay gắt trong ngành hàng mà Ikea đang hoạt động. Đông Âu và Nam Âu (Tây Ban Nha và Ý) là những thị trường dễ thở nhất. Tôi nghĩ Ikea cần thách thức thật sự từ một đối thủ toàn cầu để hoàn thiện mình hơn. Như tất cả chúng ta đều biết, sự thiếu cạnh tranh có thể trở thành một liều thuốc ngủ đáng sợ.

ỨNG PHÓ VỚI CÁC QUY ĐỊNH

Các quy định về thị trường tại các nước châu Âu là một mối lo ngại. Bất chấp ý tốt của Ủy ban Châu Âu trong nỗ lực giúp châu Âu gia tăng sức cạnh tranh, tôi chưa thấy nhiều tiến bộ trong ngành bán lẻ. Nhìn chung, tôi tin bán lẻ là một trong những lĩnh vực có tính cạnh tranh cao nhất. Nếu nhìn vào phần đầu của chuỗi cung ứng, bạn sẽ thấy nhiều lĩnh vực có tính cạnh tranh rất hạn chế. Chỉ thị về dịch vụ được phê duyệt bởi Liên minh Châu Âu với mục đích tốt ban đầu rốt cuộc lại có quá nhiều thỏa hiệp – bởi các quốc gia riêng lẻ thuộc Liên minh – đến nỗi chỉ thị này chẳng mang lại khác biệt nào đáng kể.

Quy định liên quan đến việc cấp phép bán lẻ còn tệ hơn. Tác động của những quy định này là ngăn chặn các nhà bán lẻ lớn mở rộng, do đó khiến châu Âu trở nên thiếu sức cạnh tranh và giảm bớt các cơ hội việc làm mới. Xu thế này đang đi sai hướng ở nhiều thị trường, chẳng hạn như Pháp và Anh. Một ví dụ khác về sự hạn chế đó là quy định về giờ mở cửa đã ảnh hưởng nặng nề đến khả năng cạnh tranh và chưa có nhiều động thái thay đổi để đạt tới sự chuẩn hóa.

Thật thú vị khi thấy rằng trong quá trình mở rộng ra châu Âu 10 năm qua, nhìn chung Ikea thành công hơn khi mở cửa hàng tại các thành phố nhỏ so với các thành phố lớn. Vào những ngày đầu của công ty, chúng tôi tập trung vào các thành phố chính khi mở rộng sang những thị trường mới. Cấp quản lý tin rằng dân số ở những thành phố lớn sẽ phù hợp hơn với phong cách hiện đại và mô hình kinh doanh của Ikea. Nhưng ở châu Âu, điều đó không còn đúng nữa.

Tôi nghĩ có vài lý do dẫn đến điều này. Quan trọng nhất là mức độ cạnh tranh thấp hơn. Ở các thành phố nhỏ, lễ khai trương một cửa hàng Ikea mới gần như được xem là sự kiện của năm. Sự kiện này tạo nên một sự quan tâm lớn từ dư luận (hoàn toàn không mất phí) và một mối thiện cảm từ cộng đồng bởi chúng tôi tạo ra công ăn việc làm.

Và một cửa hàng Ikea cũng gia tăng thêm danh tiếng cho các thành phố này.

Bên cạnh đó, ở các thành phố nhỏ, khách hàng có ít sự lựa chọn và phương án mua sắm hơn những thành phố lớn. Do đó, danh mục sản phẩm của Ikea, với phạm vi lựa chọn rộng rãi, có sức cạnh tranh tốt hơn. Việc thu hút nhân viên giỏi cũng dễ hơn, và khách hàng sẵn sàng di chuyển xa hơn. Không chỉ vậy, đất đai nhìn chung ít đắt đỏ và quy hoạch cũng dễ dãi. Lương bổng cũng thường thấp hơn. Và nhờ mức độ thâm nhập thị trường cao cùng chi phí thấp, Ikea có thu nhập trên vốn đầu tư tốt hơn.

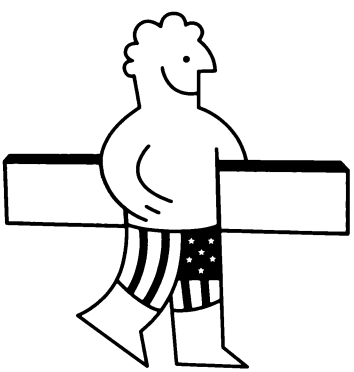
Các cửa hàng trong thành phố nhỏ ở các quốc gia khác nhau lại có sự tương đồng rõ nét, hơn cả khi ta so sánh cửa hàng ở thành phố nhỏ và thành phố lớn trong cùng một quốc gia. Quy mô quốc gia không phải lúc nào cũng là cách hợp lý nhất để sáng tạo một danh mục sản phẩm tiêu chuẩn hay tiến hành các hoạt động chung như marketing và đào tạo.

“

Ikea cần thách thức thật sự
từ một đối thủ toàn cầu
để hoàn thiện mình hơn.
Như tất cả chúng ta đều biết,
sự thiếu cạnh tranh có thể
trở thành một liều thuốc ngủ
đáng sợ.

CHƯƠNG 13

Củng cố IKEA tại Mỹ



HIỆU ỨNG IKEA
VÀ HÀNH TRÌNH CHINH PHỤC THẾ GIỚI

Ikea đã khởi đầu quá trình tiến vào Bắc Mỹ từ sớm; cửa hàng đầu tiên ở đây được thành lập tại Vancouver, Canada vào năm 1976. Tôi không biết lý do đưa đến quyết định này – có lẽ đó là vì ý thích cá nhân thay vì một lập luận kinh doanh, vì thực tế là Vancouver ở rất xa hầu hết các nhà cung cấp của Ikea. Tuy nhiên, Ikea đã làm tương đối tốt ở Canada, và chi nhánh tại đó đã được chỉ thị mở rộng sang bên kia biên giới và gây dựng Ikea tại Mỹ. Cửa hàng đầu tiên ở Mỹ khai trương vào năm 1985 ở Philadelphia.

Trên thế giới hiện nay, Mỹ có lẽ là thị trường thách thức nhất mà bất kỳ doanh nghiệp bán lẻ nào muốn đặt chân vào. Quay trở lại năm 1985, tôi khá chắc là Ikea không biết mình đang dấn thân vào cái gì. Họ đã phải thực sự rất xuất sắc, nếu không thì họ đã không còn tồn tại đến ngày nay. Sự tự tin lớn có được từ những thành công trước đó tại châu Âu khiến công ty chẳng nghiên cứu gì nhiều trước khi quyết định tiến vào một thị trường mới. Cấp quản lý cảm thấy phong cách Thụy Điển và ý tưởng Ikea sẽ hoàn toàn phù hợp với Mỹ, như đã từng ở các quốc gia khác – gồm có Canada. Tuy nhiên, Ikea đã gặp khó khăn ngay từ đầu. Từ năm 1985 đến năm 1990, công ty khai trương năm cửa hàng ở bờ Đông nước Mỹ và mua lại một đối thủ (STOR) ở bờ Tây, bổ sung thêm ba cửa hàng khác vào năm 1992.

Sau một vài năm vật lộn với doanh thu thấp và kinh doanh thua lỗ, Ikea quyết định ngừng quá trình mở rộng và không có thêm cửa hàng nào được khai trương từ năm 1993 đến năm 1999. Trong giai đoạn này, Ikea Mỹ hiếm khi lãi thêm được đồng nào, và việc kinh doanh hoàn toàn tập trung vào nỗ lực duy trì kết quả với chi phí thấp.

NHỮNG THÁCH THỨC CỦA THỊ TRƯỜNG MỸ

Tại sao Mỹ lại là một thách thức lớn đến vậy? Có vài điểm khác biệt giữa môi trường kinh doanh tại Mỹ và tại châu Âu.

1. Mặc dù không có nhiều sự cạnh tranh trong ngành nội thất gia đình, cuộc chiến trong lĩnh vực bán lẻ nói chung lại rất khốc liệt. Bất kể bạn đặt một cửa hàng ở đâu thì hầu hết khách hàng sẽ phải đi ngang qua vài trung tâm mua sắm trên đường tới một cửa hàng của Ikea.

2. Chi phí vận hành kinh doanh rất cao. So với châu Âu, chi phí marketing cao hơn nhiều lần để đạt được cùng độ phủ truyền thông.

3. Đất đai và xây dựng đắt đỏ hơn châu Âu.

4. Chi phí nhân sự cũng cao hơn, đặc biệt là chi phí An sinh Xã hội. Nhưng quan trọng hơn, tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên cũng cao hơn nhiều so với châu Âu, đôi khi gần 100% trong một năm, dẫn đến chi phí tuyển dụng và đào tạo tăng cao. Hệ quả là trình độ năng lực trong đội ngũ nhân viên nhìn chung thấp hơn.

5. Ngành sản xuất nội thất gia đình yếu kém và thiếu khả năng cạnh tranh. Điều này có nghĩa là hầu hết các mặt hàng trong danh mục sản phẩm của Ikea đều phải nhập khẩu – hàng tiêu dùng nhanh nhập chủ yếu từ châu Á, còn đồ nội thất nhập chủ yếu từ châu Âu. Hệ quả là công ty có biên lợi nhuận gộp rất mong manh. Mỗi lần đồng đô-la biến động với tỷ giá so với đồng euro tăng lên hoặc sụt giảm, biên lợi nhuận gộp có thể dao động lên đến 10 điểm phần trăm[20] chỉ trong vài năm. Quy mô của nước Mỹ cũng gây áp lực lên tổng chi phí quản lý và tạo thêm thách thức cho cấp quản lý của công ty.

Không chỉ thế, danh mục sản phẩm – ngoài những điều chỉnh lý tính (kích thước, trọng lượng) – cũng cần có một số thay đổi nhỏ.

---

[20] Nguyên văn "percentage points": là sự khác biệt số học giữa hai trị số phần trăm.

Nước Mỹ thập niên 1990

Vào năm 1999 và 2000, khi tôi xem xét các hoạt động kinh doanh tại Mỹ và mới bắt đầu tiếp quản vị trí CEO, Ikea đang trải qua những năm tháng tươi đẹp nhất. Nền kinh tế Mỹ đang phát triển mạnh dưới tác động của những năm bùng nổ công nghệ thông tin và với một đồng đô-la mạnh, các doanh nghiệp Mỹ có được biên lợi nhuận gộp cùng khả năng sinh lời rất tốt. Tuy nhiên, Ikea đã bị ảnh hưởng bởi vụ nổ bong bóng dot.com và một đợt suy thoái kinh tế vào thập niên 1990. Trong phần lớn thập niên 1990, công ty liên tiếp chịu những khoản lỗ và hiếm khi đạt được điểm hòa vốn. Hệ quả là công ty mất đi sự tự tin. Cắt giảm chi phí đã trở thành ưu tiên trong suốt nhiều năm liền; có tới 14 cửa hàng thừa không gian và không được đầu tư đúng mức với một danh mục sản phẩm hạn chế, không đồng bộ với chiến lược danh mục sản phẩm tổng thể của Ikea. Bản thân các chi nhánh của công ty tại Mỹ tin rằng hạng mục sản phẩm tủ quần áo và nhà bếp Ikea sẽ không bán được ở thị trường này – đây là một vấn đề nghiêm trọng, bởi đây là hai mảng sản phẩm mạnh nhất của Ikea ở tất cả thị trường khác trên thế giới. Ikea Mỹ vẫn là một đấu thủ nhỏ bé trong khu vực, chỉ đứng khoảng thứ 16 về thị phần.

CHIẾN LƯỢC ĐỂ CHIẾN THẮNG

Ikea đã duy trì một mô hình kinh doanh hoạt động yếu kém trong suốt nhiều năm mà không đưa công ty đi đến đâu cả. Quan điểm của tôi là đã đến lúc phải đối diện, liệu chúng tôi có niềm tin rằng chúng tôi đủ sức đưa Ikea đến thành công tại Mỹ hay không? Nếu câu trả lời là có, chúng tôi phải đầu tư mạnh mẽ và sẵn sàng tấn công. Nếu không, chúng tôi nên đóng cửa và ra đi. Sai lầm nhất là vẫn sa lầy trong chiến lược cũ và kỳ vọng kết quả sẽ thay đổi.

Sau khi đã đầu tư mở 14 cửa hàng và lan tỏa mức độ nhận diện thương hiệu mạnh mẽ sau 15 năm, chúng tôi thấy được tiềm năng trong việc cải thiện và khai thác thị trường khổng lồ này. Ikea quyết định tấn công: Chúng tôi lên kế hoạch biến Mỹ trở thành một trong những trụ cột tương lai của công ty.

Chiến lược của chúng tôi rất đơn giản. Trước hết, danh mục sản phẩm tại Mỹ phải thống nhất với chiến lược danh mục sản phẩm tổng thể của Ikea, đẩy mạnh mảng phòng ngủ và nhà bếp trở thành động lực kéo doanh thu tăng trưởng, như những gì các hạng mục sản phẩm này đã làm được ở các thị trường khác của Ikea. Tiếp đó, chi nhánh tại Mỹ phải đi theo chiến lược lớn của công ty – giảm giá bán thật táo bạo. Các cửa hàng hiện có cần được nâng cấp

hoặc mở lại ở địa điểm đắc địa hơn. Họ cũng phải giảm tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên để tạo nên môi trường làm việc ổn định hơn trong các cửa hàng. Hoạt động vận hành ở các cửa hàng cần được cải thiện.

Quan trọng hơn hết, doanh thu phải tăng lên không chỉ ở những cửa hàng hiện có mà còn thông qua hàng loạt các cửa hàng mới được mở thêm. Lợi thế kinh tế về quy mô rất quan trọng để tối ưu hóa các con số. Đây là điều cốt yếu nếu công ty muốn có đủ nguồn tiền để đầu tư vào các hoạt động marketing cần thiết. Công ty cần phải đạt doanh thu đủ cao để có thể xây dựng quy trình sản xuất địa phương tại Mỹ. Cách duy nhất để có sự phát triển lợi nhuận ổn định tại Mỹ là tìm nguồn cung ứng ngay tại địa phương và qua đó ngăn chặn những nguy cơ bất ổn mà tỷ giá ngoại tệ gây ra. Với biên lợi nhuận dao động lên xuống thất thường đến khoảng 10 điểm phần trăm tùy vào sức mạnh của đồng đô-la, việc xây dựng một mức lợi nhuận ổn định chỉ bằng những sản phẩm nhập khẩu là chuyện hoàn toàn bất khả thi.

Từ năm 2001 đến năm 2009, đây là mục tiêu của chúng tôi và chúng tôi đã hoàn thành được mục tiêu này. Ikea Mỹ đã phát triển từ một công ty nhỏ trong khu vực với chỉ 14 cửa hàng ở cả hai bờ Đông và Tây, thành một thương hiệu phủ sóng cả nước Mỹ với gần 40 cửa hàng. Công ty giành

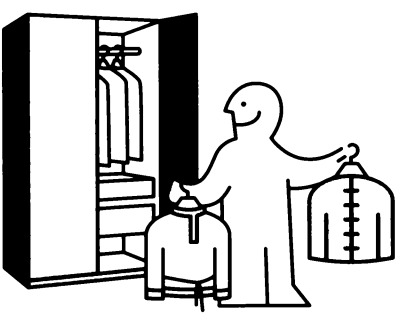
được vị trí số hai về thị phần, với doanh thu từ 1 tỷ đô-la năm 2001 tăng lên thành 3 tỷ đô-la năm 2009. Vì suy thoái kinh tế nghiêm trọng tại Mỹ bắt đầu từ năm 2008, chúng tôi vẫn chưa đạt được tham vọng về lợi nhuận cho đến thời điểm đó. Nhưng chúng tôi đã mở nhà máy sản xuất đầu tiên thuộc toàn quyền sở hữu của công ty tại Mỹ, và trong tương lai sẽ ngày càng có nhiều hoạt động sản xuất ngay tại chỗ. Giai đoạn tăng trưởng tiếp theo của nền kinh tế Mỹ, kết hợp với sự gia tăng sản xuất tại địa phương chắc chắn sẽ thúc đẩy vị thế của Ikea Mỹ để thị trường này trở thành trụ cột chính đóng góp vào kết quả của Ikea trong tương lai.

“

Sai lầm nhất là vẫn
sa lầy trong chiến lược cũ
và kỳ vọng kết quả
sẽ thay đổi.

CHƯƠNG 14

Phát triển ở Nga và châu Á-Thái Bình Dương



Kinh nghiệm ở Mỹ phần nào tương đồng với trải nghiệm của chúng tôi ở châu Âu vào đầu thập niên 1990. Ikea từng đi chệch khỏi một số tiêu chí thành công cốt lõi của mình – danh mục sản phẩm cốt lõi, chiến lược định giá táo bạo và những khoản đầu tư vào các cửa hàng. Nhưng cũng có một số điểm khác biệt: yêu cầu mở rộng quy mô kinh doanh để tìm nguồn cung ứng tại chỗ, yêu cầu ứng phó với những điều kiện kinh doanh khác biệt (chẳng hạn như cạnh tranh gay gắt hơn và chi phí kinh doanh đắt đỏ hơn).

Ở Nga, công ty lại phải đối mặt với những thách thức khác. Kinh nghiệm của Ikea tại Nga là một trong những ví dụ điển hình về việc Ikea đi theo con đường riêng và sẵn sàng mạo hiểm thực hiện bước nhảy vọt để vượt lên trước trong cuộc cạnh tranh. Khi tất cả các công ty quốc tế quyết định rời bỏ Nga hoặc chỉ đứng ngoài giữa cơn khủng hoảng tài chính vào cuối thập niên 1990, Ikea lại quyết định đến với đất nước này. Đây là một cơ hội hiếm có để gây dựng vị thế cho công ty tại một thị trường của tương lai, đồng thời, dựa theo tình hình bất ổn của đất nước này, chúng tôi có thể gom được những mảnh đất có vị trí tốt với mức giá hợp lý. Đó là sự mạo hiểm có tính toán. Ikea đã thực hiện phép tính của mình, và kể cả khi công ty mất tất cả những gì đã đầu tư vào Nga thì chuyện đó cũng không kéo toàn bộ doanh nghiệp đi xuống được.

Để đương đầu với những thách thức mới, Ikea cũng đề ra một mô hình kinh doanh mới. Thuế nhập khẩu đánh vào các mặt hàng của Ikea trung bình là 20%, và việc nhập khẩu là cần thiết trong giai đoạn chờ đợi nguồn cung ứng địa phương được thiết lập. Đồng thời, công ty muốn giữ mức giá thấp, nên sẽ không có nhiều cơ hội lợi nhuận từ kinh doanh bán lẻ trong vài năm đầu. Để bù đắp khoản lỗ này, Ikea đã phát triển ý tưởng về trung tâm mua sắm. Đó là xây dựng những trung tâm mua sắm lớn liên kết với các cửa hàng của Ikea. Theo tính toán của chúng tôi, các trung tâm này sẽ mang lại một nguồn lợi nhuận tốt giúp bù đắp khoản lỗ cho các cửa hàng của Ikea đến khi các cửa hàng có thể sinh lời. Bản thân các trung tâm mua sắm một mặt sẽ là một mảng kinh doanh tốt, và đồng thời cũng sẽ lôi kéo nhiều người đến với khu vực hơn, vì vậy, nhiều khách đến thăm các cửa hàng hơn. Cửa hàng Ikea đầu tiên tại đây khai trương vào năm 2000, và trung tâm mua sắm đầu tiên mở cửa vào năm 2002.

Ngay từ đầu, các trung tâm mua sắm đã là một thành công về mặt thương mại. Ikea ngay lập tức xác lập được vị thế số một về trung tâm mua sắm ở Nga khi thu hút được nhiều người kinh doanh thuê mặt bằng cùng số lượng khách khổng lồ. Thu nhập trên vốn đầu tư của các trung tâm ở Moscow rất tốt.

Bên cạnh đó, các cửa hàng cũng đạt kết quả tốt hơn kỳ vọng. Sự cạnh tranh và tình hình thị trường ở Nga tương tự như các thị trường mới nổi khác là rất lý tưởng cho Ikea. Một mặt, bạn có những cửa hàng bản xứ nhỏ thường bán hàng chất lượng thấp, thiết kế tối giản với mức giá rẻ. Mặt khác, bạn có những món đồ nội thất thiết kế nhập khẩu cực kỳ đắt đỏ, chỉ phù hợp với túi tiền của một nhóm nhỏ người dân. Đồng thời, có một tầng lớp trung lưu đang lên với tài chính không dư dả nhưng lại có nhu cầu thật sự về đồ nội thất gia đình chất lượng tốt có giá rẻ – đây là nhóm đối tượng hoàn hảo của Ikea, và trên thị trường chưa có thương hiệu nào sẵn sàng đáp ứng nhu cầu đó. Nhờ một chút may mắn, nền kinh tế Nga được cải thiện và sức mạnh của đồng rúp so với đồng đô-la tăng lên. Chi nhánh Ikea tại Nga đã cố gắng tìm kiếm địa điểm và nhanh chóng xây lên các cửa hàng cùng trung tâm mua sắm. Tốc độ là ưu tiên số một, số hai và cả số ba. Đây là giai đoạn đầy ắp cơ hội, và Ikea cần phải vươn đến nhiều thành phố khác nhau, xây dựng các trung tâm trước khi có người khác làm điều đó. Từ năm 2000 đến năm 2008, công ty đã mở cửa 11 cửa hàng và 11 trung tâm mua sắm, với diện tích tổng cộng khoảng 2 triệu m^2 và số tiền đầu tiên lên đến 4 tỷ đô-la (2,5 tỷ euro).

Điều này đã đưa Ikea lọt vào top 10 nhà đầu tư tại Nga. Trong các khoản đầu tư của công ty còn có một trung tâm phân phối và một số nhà máy nội thất do Ikea sở hữu. Vào năm 2009, doanh thu cửa hàng Ikea tại Nga đã gần cán mốc 1,5 tỷ đô-la (1 tỷ euro), chiếm 4% doanh thu của tập đoàn và các cửa hàng đã bắt đầu làm ra lợi nhuận.

TƯƠNG LAI Ở NGA

Tuy nhiên, có một số thách thức mà Ikea vẫn phải giải quyết để có một cơ nghiệp vững chắc tại Nga trong tương lai, cả trong kinh doanh cửa hàng và kinh doanh trung tâm thương mại. Đối với các cửa hàng, câu hỏi then chốt là làm sao giảm được giá bán sâu hơn nữa trong khi vẫn giữ được biên lợi nhuận hợp lý. Khi tiến vào Nga, giả định của chúng tôi là có hai cách giải quyết vấn đề này. Một là khi nền kinh tế Nga sẽ dần được tự do hóa và Nga gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), khi đó thuế nhập khẩu sẽ giảm xuống. Tuy nhiên, cho đến lúc này[21] vẫn chưa có chuyển biến tích cực nào diễn ra theo dự tính đó. Thuế nhập khẩu trung bình vẫn ở mức 20%.

---

[21] Thời điểm cuốn sách xuất bản là năm 2011. Liên Bang Nga gia nhập WTO vào năm 2012.

Thứ hai, chúng tôi đã đầu tư nhiều nhân lực và nỗ lực vào việc xây dựng nguồn cung ứng địa phương, kết hợp từ những nhà cung ứng bên ngoài với hệ thống sản xuất do công ty làm chủ; việc này hóa ra khó khăn hơn suy tính ban đầu của chúng tôi. Thực tế cho thấy việc tìm ra được những doanh nhân đủ năng lực phát triển hoạt động sản xuất có khả năng cạnh tranh là gần như bất khả thi. Tôi tin điều này một phần là do sự thiếu vắng truyền thống khởi nghiệp ở Nga, đồng thời cũng do môi trường kinh doanh khó khăn, tình trạng quan liêu và tham nhũng tràn lan. Đáng buồn là trong vòng 10 năm qua, những vấn đề này chưa có sự cải thiện rõ rệt nào. Rõ ràng, chính quyền Nga không ưu tiên cho ngành công nghiệp nội thất dù ngành này mang lại một cơ hội tuyệt vời để phát triển công nghiệp xuất khẩu của Nga, với nguồn nguyên liệu thô rất dồi dào sẵn có của nơi đây. Trên thực tế, Ikea chiếm đến 40% trên tổng sản phẩm nội thất xuất khẩu từ Nga, mặc dù sản lượng ở đây chỉ là một phần rất nhỏ trong chuỗi cung ứng toàn cầu của công ty. Những khoản đầu tư vào các nhà máy do Ikea sở hữu tại Nga đã vấp phải nhiều vấn đề trong việc phát triển hoạt động sản xuất.

Về cơ bản, tôi là một người ủng hộ tự do thương mại và cạnh tranh. Nhưng trong trường hợp của những thị trường mới nổi như Nga, tôi có thể hiểu được những biện pháp bảo hộ dành cho các lĩnh vực có tiềm năng trở thành

ngành công nghiệp nội địa có sức cạnh tranh (thường gắn liền với nguyên liệu thô). Điều quan trọng là các quốc gia này có cơ hội xứng đáng để đạt được tiêu chuẩn sống của phương Tây. Trong ngắn hạn, điều này sẽ phải trả giá bằng giá tiêu dùng cao. Nhưng đó là cái giá xứng đáng để đạt được những lợi ích dài hạn. Trong trường hợp của Nga, đáng tiếc là những sự hy sinh này trở nên vô nghĩa bởi tình trạng tham nhũng và quan liêu, những thứ ngăn cản sự phát triển của ngành công nghiệp nội thất.

Khi tôi viết những dòng này vào năm 2010, tôi không lạc quan lắm về triển vọng gia tăng tỷ lệ cung ứng địa phương cho Ikea ở Nga trừ khi có những cải thiện đáng kể về môi trường kinh doanh. Với những khoản đầu tư và nỗ lực lớn, Ikea chỉ có thể gia tăng tỷ lệ cung ứng địa phương lên 40% (về số lượng) trong suốt những năm vừa rồi. Điều này đặt Ikea vào thế khó. Mức doanh thu cũng như sức mua có sự khác biệt khá lớn giữa Moscow, St. Petersburg và các thành phố trực thuộc tỉnh. Mức doanh thu và sức mua ở St. Petersburg chỉ bằng 60% so với Moscow, và ở các tỉnh thì chỉ bằng 30% của Moscow. Điều này có nghĩa là doanh thu và lợi nhuận có thể đạt chỉ tiêu ở Moscow nhưng công ty sẽ thua lỗ ở các tỉnh lẻ. Tình trạng này sẽ không thể thay đổi cho đến khi có một giải pháp giúp hạ giá thu mua, và hiện tại thì vẫn chưa có giải pháp nào cả.

Thách thức lớn thứ hai ở Nga liên quan đến việc phát triển các trung tâm mua sắm. Về mặt thương mại, các trung tâm này là một thành công, kết hợp tuyệt vời giữa lượng người kinh doanh thuê mặt bằng, lượng khách ghé thăm và doanh số bán hàng cao, cùng thu nhập trên vốn đầu tư tốt. Tuy vậy, những khoản chi phí nặng nề khác mà công ty phải chịu đã làm tiêu hao lợi nhuận kinh doanh. Nguyên do một phần bởi môi trường kinh doanh khắc nghiệt ở Nga, đồng thời cũng là hệ quả từ việc ưu tiên cho tốc độ mở rộng của Ikea, một vấn đề mà công ty không thể quản lý và kiểm soát chặt chẽ.

Sự nguy hiểm của tốc độ

Sự mở rộng nhanh chóng tại Nga đã khiến Ikea phải đối mặt với những tình huống hao tiền tốn của. Nhiều vụ kiện tụng và dàn xếp với các công ty xây dựng, những tay lừa đảo và cơ quan chức năng đã và vẫn đang là nguồn cơn rắc rối đối với mảng kinh doanh trung tâm thương mại.

Có rất nhiều sự xáo trộn trong cấp quản lý và cả nhân viên, và vào năm 2008, Ikea đã tạm hoãn toàn bộ việc phát triển các trung tâm thương mại và cửa hàng mới, có thể là chỉ trừ ở Moscow, cho đến khi các vấn đề này được giải quyết.

Mô hình kinh doanh trung tâm thương mại là hợp lý, nhưng theo quan điểm của tôi, công ty cần củng cố hoạt động kinh doanh và vượt qua điểm hòa vốn trước khi tiếp tục mở rộng. Trong khi đó, mô hình kinh doanh cửa hàng cần giải quyết các vấn đề cung ứng trước khi cân nhắc mở thêm cửa hàng mới. Tôi hy vọng cuối cùng Ikea sẽ tìm ra lời giải thỏa đáng bởi công ty nắm giữ nhiều lợi thế để xây dựng nên một cơ nghiệp thành công tại Nga.

IKEA Ở CHÂU Á – THÁI BÌNH DƯƠNG

Trong định hướng "Mười nhiệm vụ trong Mười năm" (10/10), Ikea tuyên bố: "Ở châu Á – Thái Bình dương, thách thức là làm sao có được một vị thế chắc chắn và vượt qua điểm hòa vốn ở những quốc gia mà chúng ta đã quyết định tiến vào." Vào năm 1999, sự hiện diện của Ikea ở châu Á – Thái Bình Dương rất hạn chế. Chỉ có tổng cộng sáu cửa hàng rất nhỏ, giống như những cửa hàng khởi nghiệp vậy: bốn ở Úc và hai ở Trung Quốc. Các cửa hàng này lấy nguồn hàng từ một tổng kho ở Malaysia, nơi đặt tổng văn phòng châu Á – Thái Bình Dương. Tất nhiên, các cửa hàng này đều không có lợi nhuận.

Châu Á – Thái Bình Dương có tiềm năng trở thành chân kiềng thứ ba trong chiến lược địa lý của Ikea cùng với

châu Âu và Bắc Mỹ. Những triển vọng tăng trưởng về dài hạn rất rõ ràng.

Vậy đâu là chiến lược tốt nhất để thúc đẩy sự phát triển tại đây? Một lần nữa, điều quan trọng là ngay từ đầu ta phải triển khai cách làm đúng: xây dựng những cửa hàng lớn theo tiêu chuẩn Ikea, nơi cung cấp đầy đủ danh mục sản phẩm hấp dẫn cũng như các dịch vụ khác như nhà hàng và nhà bóng cho trẻ em. Đồng thời, công ty phải vừa duy trì khả năng cạnh tranh về giá, vừa tạo ra lợi nhuận.

Và một lần nữa, câu trả lời nằm ở việc tạo ra lợi thế kinh tế về quy mô để từ đó, tận dụng tối đa chuỗi cung ứng. Muốn làm được điều đó, chúng tôi cần ít nhất hai thị trường lớn. Trung Quốc là một ứng viên hiển nhiên, nhưng sẽ mất thời gian để có thể đạt tới doanh số bán ra xứng đáng bởi sức mua thấp cùng mức giá rẻ đặc trưng của thị trường này. Câu trả lời là chúng tôi phải tìm ra một thị trường bổ trợ cho Trung Quốc, đó là Nhật Bản, nơi chúng tôi có thể ngay lập tức xây dựng nên những cửa hàng có doanh số cao. Sự gần gũi của hai thị trường này rất hữu ích. Để đảm bảo mức giá cạnh tranh và mức độ sẵn hàng ở các cửa hàng tốt, chúng tôi cần xây dựng nguồn cung ứng địa phương và một tổng kho ở Trung Quốc.

Văn phòng khu vực vì thế đã được chuyển từ Singapore, Malaysia sang Thượng Hải. Chúng tôi cũng xây dựng một tổng kho ở Thượng Hải, và các kho địa phương ở Úc và Nhật Bản luôn sẵn sàng bổ sung cho tổng kho này. Tất nhiên, việc thiết lập nguồn cung ứng địa phương ở Trung Quốc dễ hơn ở Nga. Chúng tôi đã có sẵn một cơ cấu với các văn phòng thu mua mà bây giờ phải đảm đương khâu cung ứng toàn cầu cũng như cung ứng tại chỗ cho khu vực này. Cẩn trọng mang lại lợi thế, như những gì đã từng xảy ra ở Nga. Ở Trung Quốc, các cơ hội không gán mốc thời gian cụ thể và công ty có thể phát triển việc kinh doanh của mình một cách tuần tự.

Ở Úc, với cấu trúc chuỗi cung ứng đã định hình, câu trả lời rất đơn giản: vì thị trường Úc cũng tương tự như các thị trường châu Âu, chúng tôi chỉ cần thay thế các cửa hàng nhỏ bằng những cửa hàng Ikea lớn và vận hành hiệu quả các cửa hàng này. Chúng tôi đã làm được việc đó và bây giờ Ikea đang sinh lời ổn định tại Úc.

Ngược lại, Nhật Bản là một trải nghiệm mới, mang đến những thách thức mà công ty chưa bao giờ gặp trước đó. Về mặt tích cực, Nhật Bản là một thị trường rất lớn với sức mua cao và mật độ dân số lớn. Thị trường bị phân mảnh và có tính truyền thống cao, với rất ít công ty quốc tế hiện diện và giá bán cũng cao. Tuy nhiên, phong cách Ikea lại

rất phù hợp với gu của người Nhật. Vào thời điểm Ikea xuất hiện, Nhật Bản cũng đang trải qua một sự thay đổi về các giá trị xã hội; chủ đề cùng các giá trị độc đáo của Ikea có thể kết hợp hoàn hảo với sự thay đổi đó.

Những trở ngại đáng kể

Tất nhiên, vẫn có một số thách thức. Giá đất ở Nhật Bản rất cao. Với lãi suất gần như bằng không, đây không phải là một vấn đề trong ngắn hạn, nhưng lại là tiềm ẩn rủi ro trong tương lai. Nhu cầu đối với dịch vụ và chất lượng cũng rất cao, và chúng tôi cũng không chắc khách hàng chấp nhận khái niệm tự phục vụ của Ikea đến mức độ nào. Văn hóa Nhật Bản vẫn còn rất xa lạ với một công ty Thụy Điển, và thật khó để biết các giá trị của Ikea có thể phù hợp với nền văn hóa này hay không. Đây là một vấn đề không nhỏ cần cân nhắc khi tuyển dụng các quản lý người Nhật.

Thách thức lớn nhất chính là các hạn chế của người Nhật đối với hàm lượng formaldehyde trong sản phẩm nội thất. Mức tiêu chuẩn ở Nhật Bản thấp hơn ở các nước khác đến một nửa. Điều này có nghĩa là hàng trăm sản phẩm quan trọng nhất của Ikea phải được sản xuất riêng cho thị trường Nhật với giá thu mua cao hơn 20% những gì Ikea thường chi trả. Trong ngắn hạn, vấn đề này có thể xử lý

được, nhưng trong dài hạn thì việc duy trì mức giá như cũ là bất khả thi. Công ty buộc phải tìm giải pháp trước khi tiến vào thị trường Nhật.

Câu trả lời cho vấn đề này cũng là một giải pháp "rất Ikea". Biến vấn đề thành cơ hội! Công ty khởi động một dự án với mục tiêu giảm hàm lượng formaldehyde trong sản phẩm đến mức quy định ở Nhật Bản mà không làm tăng chi phí. Suy nghĩ của chúng tôi là không sớm thì muộn, hàm lượng được quy định cũng sẽ trở nên nghiêm ngặt hơn ở các thị trường khác; và điều này giúp Ikea có cơ hội tìm ra một giải pháp từ rất sớm mà không bị áp lực về thời gian. Và qua đó công ty cũng tỏ rõ cam kết của mình đối với môi trường. Chúng tôi đã làm được, và ngày nay quy định của người Nhật về formaldehyde cũng là quy chuẩn cho mọi sản phẩm của Ikea – và trong tương lai, đây sẽ là những tiêu chuẩn mới của ngành công nghiệp nội thất.

Cửa hàng Nhật Bản đầu tiên khai trương vào năm 2006. Đến năm 2009, đã có năm cửa hàng được mở, ba ở khu vực Tokyo, một ở Kobe và một ở Osaka. Nhìn tổng thể, sản phẩm, ý tưởng cửa hàng và giá cả của Ikea đã làm rất tốt ở Nhật. Mối lo ngại là mức tiêu thụ nội thất gia đình tính trên đầu người ở Nhật khá thấp. Chúng tôi cần nhiều nỗ lực mạnh mẽ hơn để cải thiện sự quan tâm của người

Nhật dành cho đồ nội thất. Đến năm 2009, doanh thu đạt gần 570,6 triệu đô-la (400 triệu euro) và Ikea đã có lợi nhuận ổn định.

Tình hình ở Trung Quốc

Tại Trung Quốc, thách thức lại rất khác. So với Nga, môi trường kinh doanh chung ở Trung Quốc dễ thích ứng hơn. Theo kinh nghiệm của tôi, giới chức Trung Quốc rất hợp tác, quyết đoán và nhìn chung rất sẵn sàng làm những gì có lợi nhất cho người dân của họ. Tuy nhiên, giữa các doanh nghiệp tại Trung Quốc có sự cạnh tranh gay gắt về giá, và quy mô về diện tích cũng như dân số của nước này khi kết hợp với sức mua thấp đã tạo ra một số rào cản. Thu mua ở Trung Quốc thì dễ, nhưng bán hàng lại là một thách thức thật sự.

Bí quyết để thành công chính là chiến lược tìm nguồn cung ứng của công ty. Giá bán phải giảm ít nhất 50% so với giá bán của những sản phẩm chúng tôi tạo ra khi lấy nguồn cung từ châu Âu. Để đạt mức giảm 50% đó, việc tìm nguồn cung ứng tại chỗ và doanh số bán ra lớn rất cần thiết. Vào năm 2009, hơn 50% doanh số bán ra ở Trung Quốc có nguồn cung ứng tại chỗ. Giá bán đã giảm theo kế hoạch dự kiến. Tiếp nối những nỗ lực tìm nguồn cung

ứng ở Trung Quốc, Ikea sẽ phải đương đầu với các vấn đề về chất lượng sản phẩm và điều kiện làm việc tại các nhà cung cấp.

Ở Trung Quốc, không chỉ chiến lược cung ứng mà một số yếu tố của chiến lược thương mại cũng cần được điều chỉnh để công ty có thể thành công. Giá bán thấp có nghĩa là doanh số sản phẩm bán ra thông qua các cửa hàng cao hơn nhiều so với bình thường. Cũng vì thế mà lượng khách ghé thăm cửa hàng cũng cao hơn mức quen thuộc với Ikea. Chúng tôi phải xây các cửa hàng đáp ứng được con số đó. Các cửa hàng lớn hơn không phải là giải pháp tối ưu; khi đất đai ở Trung Quốc cực kỳ đắt đỏ và thậm chí có những lúc còn đắt so với thị trường phương Tây.

Giải pháp của Ikea là một ý tưởng cửa hàng mới, trong đó cả phòng trưng bày lẫn sảnh bán cùng được đặt ở phía trên một nhà kho tạo thành một cấu trúc ba tầng thay vì hai tầng như thường lệ. Nhờ đó, chúng tôi vẫn có thể đạt doanh số bán ra cao hơn mà không cần phải mua thêm đất.

Một vấn đề khác cũng cần thay đổi cách tư duy, đó là nguyên tắc phân phối đại trà catalog công ty cho mọi hộ gia đình trong khu vực hoạt động của cửa hàng. Với dân số khổng lồ sinh sống xung quanh các cửa hàng

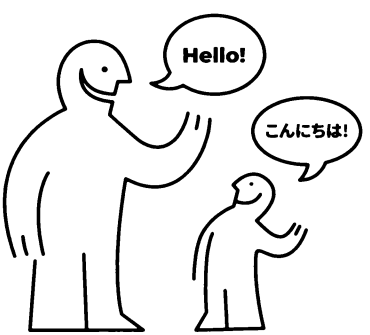
Trung Quốc, chúng tôi cần một phương pháp có tính chọn lọc hơn. Danh mục sản phẩm cũng cần điều chỉnh đôi chút. Để giải quyết vấn đề này, công ty đã áp dụng một danh mục lớn hơn ở phân khúc sản phẩm giá thấp.

Mô hình kinh doanh ở Trung Quốc bây giờ đã phát huy hiệu quả,và Ikea có thể cạnh tranh cũng như sinh lời. Vào năm 2010, chúng tôi có chín cửa hàng ở Trung Quốc và có thể triển khai các cửa hàng mới với tốc độ nhanh hơn.

Năm 2009, tính tổng ba quốc gia Úc, Nhật Bản và Trung Quốc thì doanh thu đã đạt mức 1,4 tỷ đô-la (1 tỷ euro) và tất cả đều sinh lời. Một chiến lược rõ ràng đã được xác lập cùng một đội ngũ vững mạnh. Tiềm năng biến những thị trường này thành động lực tăng trưởng cho Ikea trong nhiều năm tới là rất khả quan. Kế hoạch 10/10 với mục tiêu đạt được vị thế vững chắc và sinh lời ở châu Á – Thái Bình Dương đã hoàn thành.

CHƯƠNG 15

Doanh nghiệp địa phương hay nhà bán lẻ toàn cầu?



Trở thành một nhà bán lẻ toàn cầu xuất sắc hiển nhiên là một hoài bão thú vị đối với bất kỳ doanh nghiệp nào. Tuy nhiên, việc mở rộng quy mô và gia tăng mức độ nhận diện cũng tiềm ẩn một số bất lợi. Đối với nhiều người, hoạt động kinh doanh trên quy mô toàn cầu ẩn chứa những nguy cơ như sau:

- Nguy cơ các công ty nhỏ sẽ bị đẩy khỏi cuộc chơi.

- Nguy cơ các công ty toàn cầu sẽ bóc lột người nghèo ở các nước đang phát triển.

- Nguy cơ các doanh nghiệp lớn nói chung sẽ nắm quá nhiều quyền lực.

Trong mắt khách hàng, sự kết nối với địa phương của các công ty rất quan trọng. Tôi cho rằng điều cốt yếu là các công ty bán lẻ toàn cầu không nên phớt lờ điều này. Một nhận diện thương hiệu, một di sản và sự kết nối với địa phương nên là một phần quan trọng trong giá trị cũng như chiến lược của bất kỳ công ty nào.

SỰ KẾT NỐI VỚI ĐỊA PHƯƠNG

Liệu Ikea có thật là một công ty đến từ Thụy Điển nhưng mang sắc thái địa phương? Hay họ chỉ là một công ty bán lẻ toàn cầu xa lạ? Nhà sáng lập của công ty sống ở Thụy Sĩ. Trụ sở chính đóng tại Hà Lan. Chủ sở hữu của công ty là một quỹ Hà Lan. Chưa đến 10% nhân viên của công ty làm việc tại Thụy Điển. Thụy Điển chỉ đóng góp 7% tổng doanh thu và 5% giá trị thu mua, và những con số này sẽ còn giảm hơn nữa trong tương lai. Trên thực tế, với chỉ 7% doanh thu đến từ thị trường quê nhà, Ikea có thể coi là một trong những chuỗi bán lẻ "đa quốc gia" nhất trên thế giới.

Vậy điều gì tạo nên tính cách Thụy Điển nổi bật của Ikea? Theo suy nghĩ của tôi, đó là ba điều: di sản, các giá trị cùng phong cách quản trị, danh mục sản phẩm. Bổ sung vào những điều này là những cửa hàng đặc trưng bởi màu xanh và vàng (màu của quốc kỳ Thụy Điển) và các nhà hàng phục vụ ẩm thực Thụy Điển.

- *Di sản.* Tôi nghĩ các công ty cần phải có một lịch sử và một tâm hồn. Trái tim của Ikea được hình thành trên mảnh đất của hạt Småland ở Thụy Điển, khu vực nơi nhà sáng lập Ingvar Kamprad lớn lên. Lịch sử và tính cách của nhà sáng lập có thể lý giải quá trình Ikea đã

phát triển đến ngày hôm nay như thế nào, đồng thời mang lại cho công ty diện mạo của một con người.

- *Các giá trị cùng phong cách quản trị.* Đây là chất keo kết dính toàn bộ công ty lại với nhau. Hệ giá trị của Ikea phản ánh hệ giá trị của Kamprad, nhưng tôi nghĩ những giá trị này cũng ảnh hưởng đến cách người ngoài nhìn nhận các nhà quản lý Thụy Điển và phong cách quản trị Thụy Điển.

- *Danh mục sản phẩm.* Các tài liệu sáng lập của Ikea tuyên bố rằng ở Scandinavia, danh mục sản phẩm phải được xem là có tính đặc trưng Ikea, và ở ngoài Scandinavia, họ phải xem đó là đậm chất Thụy Điển. Phong cách Thụy Điển của danh mục sản phẩm chính là một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của công ty. Phong cách Thụy Điển giúp Ikea trở nên nổi bật giữa các nhà bán lẻ nội thất khác tại mọi thị trường. Nhưng đó không chỉ là phong cách của danh mục sản phẩm mà còn là cách trang trí nội thất trong cửa hàng cũng như việc các bộ sưu tập phòng mẫu trong catalog phản ánh cách sống của người Thụy Điển như thế nào.

GÌN GIỮ CHẤT "THỤY ĐIỂN" CÙNG CHẤT ĐỊA PHƯƠNG

Trong những năm sắp tới, Ikea sẽ tiến hành toàn cầu hóa mạnh mẽ hơn nữa xét về thị trường, đội ngũ nhân viên và hoạt động bán hàng. Đây là điều không thể tránh khỏi với sự tăng trưởng không ngừng, và điều đó sẽ càng đòi hỏi công ty phải củng cố chất Thụy Điển của mình. "Chất Thụy Điển" là một lợi thế cạnh tranh về danh mục sản phẩm, giá trị cũng như di sản. Tôi nghĩ điều này hoàn toàn khả thi. Thách thức lớn hơn là phải tạo ra sắc thái địa phương. Để làm được điều đó, các quản lý cửa hàng cần phải được trao quyền nhiều hơn để đưa ra quyết định và tốt hơn hết là có xuất thân từ địa phương – tức là người sinh sống và hoạt động trong cộng đồng địa phương.

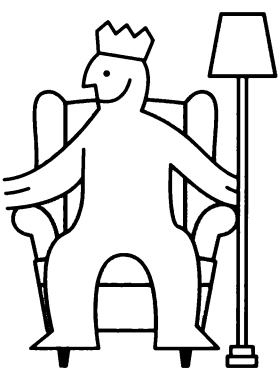
Tôi nghĩ bất kỳ nhà bán lẻ toàn cầu nào cũng nên nỗ lực thiết lập một di sản và kết nối rõ ràng với địa phương. Tính toàn cầu chỉ có lợi cho một vài trong số các bên liên quan của doanh nghiệp, chẳng hạn như cổ đông và thị trường tài chính. Đối với khách hàng và nhiều bên liên quan khác, nét địa phương của công ty sẽ ngày càng trở nên quan trọng hơn. Các công ty địa phương thường có sự hiện diện mạnh mẽ hơn trong cộng đồng. Họ có thể đưa ra quyết định về việc tài trợ, từ thiện cùng những đóng góp khác cho địa phương, và người dân nhận thức được

cam kết dài hạn của họ đối với cộng đồng. Doanh nghiệp được nhìn nhận như một công dân có ích chỉ nhờ một phần qua các chương trình từ thiện và tài trợ lớn cấp độ tập đoàn. Đối với phần đông mọi người, tôi tin rằng đóng góp ở địa phương sẽ góp phần quan trọng hơn trong việc xây dựng hình ảnh doanh nghiệp như là một thành viên có trách nhiệm trong cộng đồng.

Một nhận diện thương hiệu, một di sản và sự kết nối với địa phương nên là một phần quan trọng trong giá trị cũng như chiến lược của bất kỳ công ty nào.

CHƯƠNG 16

Thống trị toàn cầu ngành bán lẻ



Quá trình toàn cầu hóa trong lĩnh vực bán lẻ quy mô lớn[22] đã mang lại những kết quả hết sức lẫn lộn trong vài năm trở lại đây. Mười năm trước, khi nhìn vào cuộc cạnh tranh mà Ikea lúc đó phải đối mặt, tôi chắc chắn rằng chúng ta sẽ chứng kiến một làn sóng mở rộng quốc tế từ các nhà bán lẻ lớn trên thế giới. Nhiều công ty chắc hẳn cũng đã tiến hành thử nghiệm, nhưng kết quả rất mơ hồ. Chỉ có số ít nhà bán lẻ lớn đến từ châu Âu đạt được thành công tại Mỹ. Và cũng chỉ có số ít nhà bán lẻ đến từ Mỹ thành công tại châu Âu. Gã khổng lồ Mỹ Home Depot đã từ bỏ tham vọng quốc tế của họ cách đây vài năm. Walmart đã nỗ lực tiến vào thị trường Đức nhưng không thành. Carrefour rời bỏ Nhật Bản, Thái Lan, Malaysia và Nga. Các công ty châu Âu dường như chỉ mở rộng sang các nước láng giềng hoặc Đông Âu và Nga, trong khi các công ty Mỹ hài lòng với khu vực Bắc và Nam Mỹ. Nhật Bản vẫn là thị trường ít được khai phá nhất. Và chúng ta chưa thấy bất kỳ nhà bán lẻ lớn mới mẻ nào đến từ các thị trường mới nổi. Tại sao lại như vậy? Việc tìm nguồn cung ứng toàn cầu đã phát triển mạnh, nhưng việc bán hàng trên toàn cầu thông qua các cửa hàng chính hãng thì chưa.

---

[22] Nguyên văn "big box retailing": Là thuật ngữ dùng để chỉ hoạt động bán lẻ trên quy mô lớn, chẳng hạn như mô hình đại siêu thị của Walmart, Home Depot.

Nhìn vào kinh nghiệm của Ikea, chúng ta có thể rút ra được vài gợi ý. Trước hết, để thật sự thành công với quá trình mở rộng toàn cầu, bạn cần phải cung cấp mặt hàng độc đáo, thứ gì đó mà các đối thủ bản địa không thể so sánh. Đối với các nhà bán lẻ quy mô lớn như đại siêu thị, điện máy hay cửa hàng DIY, trong hầu hết trường hợp, các mặt hàng rất giống nhau và có rất ít sự khác biệt khi chuyển sang các quốc gia phương Tây khác. Tuy nhiên, tại những thị trường mới nổi, mặt hàng "phương Tây" đôi khi lại có cơ hội trở nên đặc biệt.

Một cái khó khác cũng chính là tình huống dễ gặp nhất khi tiến vào các thị trường mới nổi, đó là bạn sẽ phải chịu nhiều năm lợi nhuận thấp hoặc thậm chí không có lợi nhuận, đi kèm mức rủi ro cao trước khi có thể gặt hái thành quả. Điều này có lẽ không hấp dẫn lắm trong mắt các nhà đầu tư và cấp quản trị ở nhiều công ty đại chúng, những người luôn tìm kiếm các khoản siêu lợi nhuận trong thời gian ngắn.

Thách thức thứ ba là nhiều nhà bán lẻ lớn có rất ít kinh nghiệm khi vận hành ở nước ngoài. Đặc biệt, sự khác biệt về văn hóa dường như là trở ngại lớn với nhiều công ty. Nhưng chính những hạn chế trong nội bộ công ty mới là khía cạnh duy nhất ngăn cản những bước tiến trong quá trình toàn cầu hóa ngành bán lẻ. Tôi lo ngại cho tình hình phát triển chung của các nền kinh tế thị trường

cạnh tranh tự do. Những bước tiến diễn ra chậm, và trong một số trường hợp tôi còn cảm thấy những sự thay đổi dẫn đến tiêu cực. Tôi nghĩ, hầu hết doanh nhân đều đặt niềm tin vào cạnh tranh tự do. Nhưng lạ lùng thay, lại có những bằng chứng rõ ràng cho thấy nhiều doanh nghiệp đang nỗ lực tìm cách để hạn chế cạnh tranh tự do. Hết lần này đến lần khác, giới truyền thông đã giật tin về những vụ áp đặt giá trắng trợn, nhưng phổ biến là những thỏa thuận kín đáo để tránh cạnh tranh với nhau về giá.

Ví dụ, một số chủ sở hữu thương hiệu cố gắng kiểm soát giá bán lẻ cho khách hàng, hay các nhà bán lẻ tránh những cuộc cạnh tranh tích cực về giá để giữ biên lợi nhuận ở mức tốt. Những điều này đều có hại cho người tiêu dùng và các công ty đang nỗ lực cạnh tranh. Trong nhiều ngành kinh doanh, hợp nhất là một xu hướng quan trọng, với hệ quả là ngày càng ít cạnh tranh hơn. Còn độc quyền nhóm dù thế nào đi nữa thì cũng phổ biến ở nhiều ngành. Và tất nhiên, điều này khiến cho việc gia nhập các thị trường mới trở nên ngày càng khó khăn.

SỰ CAN THIỆP CỦA CHÍNH QUYỀN

Chính quyền và các chính trị gia thường phát biểu rằng họ muốn có nhiều sự cạnh tranh tự do hơn. Nhưng ở

nhiều thị trường, chúng tôi thấy ngày càng nhiều ví dụ về những rào cản thương mại khác nhau được dựng lên, mở rộng hoặc kéo dài. Ikea từng đối mặt với những rào cản thương mại như thuế nhập khẩu (ở Nga), thông số sản phẩm (formaldehyde ở Nhật Bản), tệ quan liêu và tham nhũng (lại là Nga), giấy phép thương mại (nhiều quốc gia châu Âu) và biến động tiền tệ (Mỹ và Nga). Tất cả những điều trên đều là ví dụ điển hình về những thách thức ngăn cản quá trình mở rộng toàn cầu.

Tình hình chính trị của một quốc gia đôi khi là một khía cạnh quan trọng đối với việc gia nhập thị trường mới. Chúng ta nên dùng nguyên tắc nào để định hướng cho những quyết định như vậy? Tôi luôn có quan điểm rằng việc làm theo hướng dẫn của Liên Hiệp Quốc về vấn đề này là một cách làm chuẩn mực bất cứ lúc nào. Hoạt động ở một quốc gia nơi nền dân chủ vẫn chưa phát triển đầy đủ thường là cách tốt nhất để tác động lên sự tiến bộ ở đó. Việc lảng tránh những quốc gia như vậy chỉ làm tăng thêm sự cô lập mà thôi.

Tương tự, liệu chúng ta có nên nói không với việc sản xuất ở những nơi lao động trẻ em vẫn còn phổ biến hay không? Đây là lối thoát dễ dàng nếu bạn muốn tránh xuất hiện trên những dòng tít của truyền thông phương Tây. Tuy nhiên, theo quan điểm của tôi, chúng ta sẽ làm nhiều hơn

trong việc xóa bỏ lao động trẻ em nếu hiện diện ở những nơi đó và có thể tác động lên điều kiện lao động thông qua chính sách, hành động và những giá trị của mình. Trong hầu hết các trường hợp, việc chung tay và trở thành một tấm gương sẽ tốt hơn là cô lập hay lảng tránh. Tôi chân thành tin như vậy; đó không phải là lời biện minh cho việc làm ăn. Nếu muốn hỗ trợ các quốc gia đang phát triển, chúng ta phải hiện diện.

Một trong những thách thức lớn nhất khi tiến vào các thị trường mới chính là nạn tham nhũng. Đây có lẽ là mối đe dọa lớn nhất đối với ngành bán lẻ toàn cầu và đối với sự tăng trưởng nói chung ở các nước đang phát triển. Trong những năm làm việc tại Ikea, tôi không thấy nhiều dấu hiệu cho thấy sự cải thiện về vấn đề này. Như tất cả chúng ta đều biết, tham nhũng đang lan tràn ở nhiều nước đang phát triển. Nhưng trong các nền kinh tế của những quốc gia phương Tây, cũng ngày càng có nhiều bằng chứng về tham nhũng được đưa ra ánh sáng, cả trong lĩnh vực nhà nước lẫn lĩnh vực tư nhân.

Nếu bạn kiên quyết nói không với nạn tham nhũng (vốn là điều chúng ta phải làm), bạn sẽ không thể hoạt động ở nhiều quốc gia nếu như việc kinh doanh của bạn phụ thuộc vào các quyết định và sự cho phép của chính quyền. Đây là một mối đe dọa thật sự đối với quá trình toàn cầu hóa.

Theo tôi, có quá ít sự chú ý và nỗ lực dành cho việc giảm thiểu tình trạng tham nhũng cũng như bàn về cách ứng phó với tham nhũng từ góc nhìn của giới kinh doanh. Chủ đề này nên có vị trí cao hơn trong chương trình hành động của các tổ chức quốc tế và chính phủ các nước.

TRIỂN VỌNG CỦA KINH DOANH TRONG TƯƠNG LAI

Điều gì sẽ xảy ra trong những năm sắp tới? Nhiều trở ngại và rào cản được đề cập ở trên có lẽ sẽ vẫn tồn tại.

Tại hầu hết các quốc gia châu Âu và Mỹ, chúng ta sẽ chứng kiến mức tăng trưởng GDP thấp, dân số ngày càng già và chi tiêu của hộ gia đình chuyển hướng sang viễn thông, công nghệ thông tin, y tế và năng lượng, rời xa các sản phẩm nội thất gia đình, thời trang, hàng DIY cùng các ngành bán lẻ truyền thống khác. Tăng trưởng sẽ phụ thuộc vào việc đánh bại các đối thủ chứ không nằm ở việc mở rộng thị trường. Kẻ giỏi nhất sẽ tồn tại trong những thị trường ngày càng tập trung hóa. Tăng trưởng hữu cơ sẽ gặp khó khăn với những rào cản cả cũ lẫn mới ở nhiều thị trường. Với tình trạng tập trung hóa ngày càng tăng, các cơ quan chức năng về cạnh tranh sẽ ngày càng dò xét các thương vụ mua lại tiềm năng.

Nhiều nhà bán lẻ lớn của phương Tây đang vận hành trên một biên lợi nhuận mỏng sẽ bận tay bảo vệ thị trường sân nhà của mình. Trong môi trường như vậy, việc học cách phát triển tại các thị trường mới nổi thậm chí còn trở nên quan trọng hơn đối với các nhà bán lẻ phương Tây. Nhiều khả năng điều này sẽ trở nên quan trọng hơn những gì chúng ta nghĩ hiện nay. Nhiều công ty phương Tây với thị phần thấp tại các thị trường mới nổi sẽ cần sự tăng trưởng đáng kể tại các thị trường này để thấy được ảnh hưởng đối với sự tăng trưởng chung của toàn công ty.

Bước quan trọng tiếp theo của ngành bán lẻ toàn cầu sẽ đến chỉ khi luật về quyền sở hữu của người nước ngoài được mở ra cho ngành bán lẻ ở Ấn Độ. Đây sẽ là một cơ hội đầy hấp dẫn cho nhiều nhà bán lẻ toàn cầu thành công hiện nay. Tuy nhiên, hiện tại có rất ít dấu hiệu cho thấy điều này sẽ xảy ra trong tương lai gần. Bên ngoài các quốc gia BRIC thì tôi chắc chắn là chúng ta cũng sẽ thấy một số thị trường mới nổi đầy hấp dẫn xuất hiện. Những quốc gia như Ai Cập, Thổ Nhĩ Kỳ, Mexico và Việt Nam đều có tiềm năng trở thành các thị trường tăng trưởng mạnh.

Để trở thành một nhà bán lẻ toàn cầu thật sự thành công là một thách thức. Tình hình khác biệt ở châu Âu, Bắc Mỹ, châu Á, Nga và các thị trường khác như đã đề cập ở trên

cho thấy nhiều khó khăn đối với các nhà bán lẻ. Một số tiêu chí quan trọng để thành công bao gồm:

- Có khả năng điều chỉnh hàng hóa để thích ứng với nhiều thị trường khác nhau nhưng vẫn giữ được sự độc đáo.

- Có khả năng đưa ra mức giá cạnh tranh, đặc biệt là ở những thị trường mới nổi.

- Sở hữu nền tảng giá trị vững chắc có khả năng thích nghi với nhiều nền văn hóa khác nhau.

- Có cách tiếp cận với các thị trường mới để công ty được xem là có nhiều đóng góp thay vì chỉ làm giàu cho bản thân.

- Có khả năng mạo hiểm và chấp nhận lợi nhuận thấp hoặc không lợi nhuận trong nhiều năm ở các thị trường tăng trưởng trong tương lai.

Còn một điều cũng quan trọng là bạn phải có một thị trường sân nhà với lợi nhuận vững chắc làm cơ sở tài chính cho sự mở rộng này. Dường như ngày nay không có nhiều nhà bán lẻ lớn có được vị thế như vậy.

PHẦN

BỐN

Xây dựng
cho tương lai

Phong cách làm chủ và quản trị như thế nào là cần thiết để điều hành một doanh nghiệp thành công và đóng góp vì xã hội? Như tôi đã nhấn mạnh xuyên suốt cuốn sách này, có một số nguyên tắc và hành vi tôi cho là quan trọng, cần được thiết lập và khuyến khích bởi (những) người chủ sở hữu doanh nghiệp, đó là: tư duy dài hạn, sẵn lòng mạo hiểm, phần thưởng xứng đáng dành cho các quản lý, lịch sử và di sản của doanh nghiệp, hệ giá trị vững chắc, cùng một tầm nhìn có ý nghĩa đối với tất cả các bên liên quan.

Liệu có mặt trái nào tiềm ẩn trong một doanh nghiệp tư nhân hoặc doanh nghiệp đại chúng được điều hành bởi một nhà sáng lập/chủ sở hữu tận tâm, so với một doanh nghiệp đại chúng có cấu trúc sở hữu bởi nhiều nhà đầu tư khác nhau và ẩn danh? Tôi không nghĩ là có nhiều mặt trái đáng lo.

Đúng là các công ty tư nhân có thể gặp phải sự thiếu minh bạch và từ đó dẫn đến những luồng dư luận tiêu cực. Họ cũng có nguồn vốn hạn chế hơn các công ty đại chúng. Mặt trái lớn nhất liên quan đến các công ty đó có lẽ là việc hoàn toàn thuộc sở hữu cá nhân và các nhân viên quan trọng trong doanh nghiệp không thể mua lại hay bán cổ phiếu của công ty với một mức giá thị trường công khai. Chúng ta không nên đánh giá thấp động lực mà quyền sở hữu mang lại.

LỢI THẾ KHI CÓ SỰ KIỂM SOÁT CHẶT CHẼ CỦA NGƯỜI LÀM CHỦ

Tôi thấy có nhiều lợi thế khi người làm chủ kiểm soát chặt chẽ doanh nghiệp. Ở những công ty như vậy, nhiều khả năng việc kinh doanh sẽ có tầm nhìn dài hạn hơn và cũng sẵn sàng mạo hiểm hơn. Cả hai yếu tố này nhiều khả năng sẽ mang lại những thay đổi nền tảng hoặc những cơ hội lớn để vượt lên trong cuộc cạnh tranh.

Sự hiện diện của một nhà sáng lập hoặc một người chủ luôn sẵn sàng, tận tụy và khôn ngoan cũng là một lợi thế rất lớn. Nhà sáng lập là yếu tố cốt lõi để gây dựng một di sản cùng các giá trị vững chắc, đem đến cho công ty một tâm hồn, qua đó dễ dàng thúc đẩy lòng trung thành và động lực nơi nhân viên. Sẽ không có CEO làm thuê nào ở lại đủ lâu để đảm đương vai trò đó.

Với năng lực và kiến thức của bản thân, người chủ sở hữu vừa có thể đặt ra thách thức cao đối với cấp quản lý, vừa hạn chế công ty vung tay quá trán về mặt đãi ngộ cũng như lương thưởng. Tôi cũng cho rằng khả năng trở thành một "công ty tốt" của doanh nghiệp sẽ cao hơn khi có một người chủ mạnh mẽ đảm đương trách nhiệm. Lợi nhuận có thể được dùng cho những mục đích tốt mà không cần tranh luận nhiều. Theo quan điểm của tôi, các công ty tư

nhân hay công ty đại chúng có một cổ đông tận tâm nắm quyền kiểm soát sẽ sở hữu những điều kiện tiên quyết tạo nên sức cạnh tranh, một đội ngũ lao động hết lòng vì công việc cũng như sứ mệnh đóng góp cho xã hội tốt hơn các công ty đại chúng với cấu trúc sở hữu lỏng lẻo. Tất nhiên, chuyện này còn tùy vào việc nhà sáng lập hoặc người chủ có đủ sự thông tuệ, sự tận tâm, kiến thức, khả năng lãnh đạo và những giá trị cần có hay không.

Tuy nhiên, theo tôi, có một hình thức sở hữu tư nhân gặp khó khăn khi theo đuổi những tiêu chí trên: quỹ đầu tư tư nhân. Lý do đơn giản là bởi các công ty điều hành quỹ đầu tư tư nhân có hai mục tiêu căn bản không phù hợp với triết lý về thành công của tôi: Thứ nhất là tồn tại trong một khung thời gian ngắn (năm đến bảy năm). Thứ hai là các công ty này chỉ thỏa mãn một bên liên quan duy nhất, đó là các chủ sở hữu. Do đó, tôi tin là rất khó để các công ty vốn cổ phần tư nhân dám mạo hiểm trong những trường hợp cần thiết, có tầm nhìn dài hạn, xây dựng một di sản và các giá trị vững chắc – cũng chính là tâm hồn của công ty – và đóng góp vì một xã hội tốt đẹp hơn trong mối liên hệ với nhiều bên liên quan khác nhau.

THÁCH THỨC ĐỐI VỚI MỘT CÔNG TY ĐẠI CHÚNG

Vậy số phận của một công ty đại chúng với quyền sở hữu được phân chia rộng rãi là gì? Phải chăng là không có một chút hy vọng nào? Họ có bị chết chìm trong chủ nghĩa nhiệm kỳ, hiệu quả tài chính kém hoặc danh tiếng không mấy tốt đẹp không? Tất nhiên, mọi chuyện không rạch ròi trắng đen như vậy. Có những công ty do tư nhân kiểm soát vẫn mang tiếng xấu và có kết quả tồi tệ, cũng như có những công ty đại chúng đang làm rất tốt.

Lý tưởng nhất là các quản lý và thành viên ban giám đốc ở các công ty đại chúng phải hành động như thể họ là người sở hữu công ty. Có bằng chứng nào ủng hộ giả thuyết trên hay không? Vào năm 2010, một phép so sánh được báo chí Thụy Điển thực hiện – so sánh giữa các công ty niêm yết có chủ sở hữu nắm ít hơn 10% cổ phần của công ty với chỉ số giao dịch chứng khoán trung bình của Thụy Điển OMXS và chỉ số công ty nhỏ CSX (chủ yếu là các công ty với chủ sở hữu nắm phần lớn cổ phần) từ năm 2002 đến năm 2010 – cho thấy chỉ số phát triển là 196 trong nhóm các công ty chủ sở hữu nắm ít cổ phần, trong khi đó, chỉ số phát triển của OMXS là 226 và của CSX là 261.

CẤU TRÚC CỦA IKEA

Ikea là một công ty tư nhân, hay nói chính xác hơn là một quỹ tư nhân của Hà Lan. Cấu trúc này đã được thiết lập vào năm 1982. Mục đích chính theo như lời nhà sáng lập Ingvar Kamprad giải thích là để đảm bảo tương lai cho Ikea bằng cách loại trừ nguy cơ bị chia tách hay bị thế hệ sau bán đi. Mục đích thứ hai, dù ít quan trọng hơn, có lẽ là để tạo ra một cấu trúc hiệu quả về thuế. Công ty mẹ là INGKA Holding B.V., thuộc quyền sở hữu của Quỹ Stichting INGKA, và quỹ này lại do Quỹ Ikea sở hữu. Quy chế của quỹ tuyên bố rằng tiền quyên góp sẽ được trao cho những đổi mới trong thiết kế kiến trúc và nội thất.

Phần lớn những chỉ trích đối với Ikea trong những năm qua gắn liền với thiết chế của công ty cũng như sự thiếu minh bạch của nó. Là một công ty tư nhân, INGKA Holding B.V. có rất ít nghĩa vụ pháp lý đối với việc cung cấp thông tin cũng như giải trình kết quả tài chính, quyền sở hữu và cấu trúc doanh nghiệp. Chiến lược thông tin mà nhà sáng lập chọn là nói càng ít càng tốt. Kết quả là, Ikea tự làm mình trở thành một công ty cực kỳ bí ẩn trong mắt công chúng. Điều này làm dấy lên những hoài nghi rằng công ty đang giấu diếm điều gì đó. Các tin đồn tập trung vào những nghi vấn về chính sách thuế của Ikea, về việc có phải nhà sáng lập ngày càng giàu lên hay không – dù công ty nói

rằng không phải vậy – và liệu Ikea có phải là một thành viên tốt cho xã hội như họ khẳng định hay không. Đã có những nỗ lực trong suốt những năm qua nhằm phân tích cấu trúc của Ikea; và có lẽ nỗ lực tốt nhất hoặc chính xác nhất mà tôi từng thấy là bài phân tích được đăng trên tờ The Economist vào năm 2006.

Khi nhìn vào những vấn đề trên một cách khách quan nhất có thể, tôi sẽ nói Ikea là một doanh nghiệp hiệu quả về thuế. Thuế do INGKA Holding B.V. đóng là khoảng 25% trong suốt nhiều năm; năm 2008, con số này giảm xuống còn khoảng 20%. Những khoản thuế này đều được công bố và được giới truyền thông giám sát nhiều lần. Ở các quốc gia mà Ikea vận hành, các công ty Ikea chi nhánh hoàn tất đúng số thuế mà họ nên đóng. Tuy nhiên, chắc chắn mức thuế trung bình mà Ikea đóng thấp hơn nhiều công ty bán lẻ khác. Điều này chủ yếu là do Ikea vận hành công ty bán sỉ của mình từ Thụy Sĩ và sử dụng dịch vụ ngân quỹ từ một công ty ở Bỉ, cả hai đều rất hiệu quả về thuế. Tuy nhiên, điều này không có gì bất thường so với các công ty khác, bởi nhiều công ty trong số đó cũng có cấu trúc tương tự. Vì thế, theo quan điểm của tôi, điều này không phải là né tránh thuế quá mức. Thuế đã giảm mạnh trong vài năm qua chủ yếu là do thuế suất nhìn chung đã thấp hơn ở nhiều nước, đồng thời do sự kết hợp giữa doanh thu và lợi nhuận của các công ty Ikea tại từng quốc gia. Các công ty chọn vận

hành ở những quốc gia có thuế suất thấp là một phần của chính sách giữ chi phí thấp. Các nước cạnh tranh với nhau thông qua thuế suất, và các công ty đã đáp lại điều đó. Điều quan trọng là thuế được trả cho nơi mà công ty vận hành.

TƯ CÁCH CÔNG DÂN CỦA DOANH NGHIỆP

Liệu Ikea có hoàn thành trách nhiệm của mình trong vai trò một thành viên của xã hội? Câu trả lời tùy thuộc vào cách bạn định nghĩa "trách nhiệm". Tôi cho rằng Ikea là một công ty có trách nhiệm trong cách họ tiến hành việc kinh doanh – cách mà họ hành xử với những bên liên quan khác nhau. Tuy nhiên, nếu "trách nhiệm" ở đây là đóng góp của chủ sở hữu doanh nghiệp cho các mục đích thiện nguyện thì bạn có thể cho rằng vẫn còn nhiều việc phải làm.

Một vấn đề còn tồn tại chính là những giới hạn trong quy chế của Quỹ Ikea. Bởi quỹ này bị giới hạn trong hoạt động tài trợ cho thiết kế nội thất và kiến trúc, những ai muốn sử dụng quỹ vì mục đích thiện nguyện sẽ gặp khó khăn. Có một cách để ứng phó với vấn đề trên đó là tài trợ cho nhiều dự án của các công ty con thuộc Ikea thay vì các dự án từ Quỹ Ikea. Đã có những bước quan trọng được tiến hành nhằm thay đổi mục đích của quỹ, để Quỹ Ikea có thể ủng hộ các mục đích thiện nguyện theo cách đại chúng và

ít bị hạn chế hơn. Khi làm được điều này, tôi nghĩ chúng ta sẽ thấy những đóng góp to lớn hơn nhiều từ Quỹ Ikea.

Dù nói như vậy, tôi vẫn phải thừa nhận những cảm xúc lẫn lộn của mình về cuộc tranh luận đôi khi xảy ra trong giới truyền thông liên quan đến từ thiện. Trong hầu hết trường hợp, khi những người giàu có hoặc các doanh nghiệp ăn nên làm ra đóng góp cho các mục đích từ thiện thì hiển nhiên, chuyện đó thật tuyệt vời. Điều này đặc biệt đúng khi tổ chức từ thiện tập trung vào các hoạt động giúp người nghèo có khả năng tìm ra sinh kế. Y tế và giáo dục là hai ví dụ rõ ràng nhất. Tuy nhiên, tôi không đồng ý với quan điểm cho rằng tất cả những ai quyên góp nhiều nhất là "tốt nhất". Những đóng góp này chỉ thực sự tốt nếu tài sản được tích lũy và quyên góp là do con đường đúng đắn mà có – nghĩa là việc kinh doanh để tạo ra số tài sản này được tiến hành một cách bền vững, có trách nhiệm, cân nhắc quyền lợi của tất cả các bên liên quan. Cũng là lựa chọn tốt nếu như công ty sử dụng số tài sản đó để tái đầu tư nhằm phát triển tối đa hoạt động kinh doanh theo đúng tiềm năng của nó, bởi tôi tin rằng việc phát triển doanh nghiệp một cách có trách nhiệm sẽ đóng góp cho xã hội nhiều hơn là đem trao hết tiền hoa lợi cho tổ chức từ thiện.

Chúng ta nên cân nhắc những khía cạnh này khi đánh giá và công nhận đóng góp đối với xã hội của người chủ

doanh nghiệp trước đây và hiện tại. Ta cũng nên ghi nhớ những lời thông thái của Mohandas Gandhi khi xem xét những quyên góp vì mục đích từ thiện: "Không phải là cho đi bao nhiêu, mà là cho đi bao nhiêu so với những gì đang có mới nói lên tấm lòng của chúng ta."

CÁI KHÓ CỦA NHƯỢNG QUYỀN

Theo tôi, điểm yếu trong cấu trúc doanh nghiệp của Ikea chính là hệ thống nhượng quyền. Một lần nữa, điều này cũng hoàn toàn bình thường, có rất nhiều hệ thống nhượng quyền đang vận hành theo cách giống như công ty nhượng quyền Inter Ikea Systems. Tuy nhiên, hệ thống này có thể bị xem là phương tiện lách thuế bởi các công ty đứng đầu của Inter Ikea, nơi nhận được 3% doanh thu của Ikea mỗi năm dưới dạng phí nhượng quyền, đều đóng tại các "thiên đường thuế" (như tờ The Economist đã đưa tin). Có lẽ hệ thống này quá khôn ngoan. Khi cấu trúc này được thiết lập thì các thiên đường thuế chưa bị chỉ trích và soi xét, nhưng cùng với sự phát triển của xã hội, sự minh bạch được yêu cầu ngày càng cao hơn, tôi nghĩ tốt nhất là chúng ta nên trao đổi cởi mở về chủ đề này.

Liệu Ingvar Kamprad có bí mật sử dụng cấu trúc này để rút tiền vào túi riêng hay không? Hẳn nhiên là tôi không

biết chắc, nhưng tôi không nghĩ có chuyện đó. Ông có thể sở hữu nhiều tài sản hơn những gì ông thể hiện cho chúng ta thấy, nhưng tôi suy đoán rằng những tài sản đó là dành cho công ty. Biết ông đã lâu, tôi chắc chắn rằng mối quan tâm duy nhất của ông là làm điều tốt nhất cho Ikea.

Cách tốt nhất để tránh khỏi những tin đồn tiêu cực đó là cởi mở hơn về những gì xảy ra với số tiền bên trong Inter Ikea. Bằng cách đó công ty có thể hòa nhập hơn vào sự phát triển của xã hội chúng ta với yêu cầu ngày càng cao về sự minh bạch.

Ikea có một nhà sáng lập tận tụy. Tôi thật may mắn vì có vinh dự được quen biết và làm việc cùng Kamprad suốt 20 năm, khởi đầu là trợ lý của ông vào năm 1988. Ông chưa bao giờ thôi làm tôi kinh ngạc với sự tận hiến dành cho Ikea, trực giác phi thường của ông; với ý chí, sức mạnh và sự kiên định lớn lao; khả năng đặc biệt khi không để cho thành công và tiền tài tác động đến con người mình; tính cách đầy quan tâm và hóm hỉnh; và khả năng chuyển hóa vấn đề thành cơ hội – danh sách này quả thực không có hồi kết. Tôi vô cùng tự hào vì sự tín nhiệm mà ông đã dành cho khi tôi được trao vị trí CEO vào năm 1999.

Tuy nhiên, đồng xu nào cũng có hai mặt. Tình yêu của Kamprad dành cho Ikea – việc ông không sẵn sàng buông

bỏ, cũng như suy nghĩ của ông rằng mình là người duy nhất hiểu điều gì tốt nhất cho Ikea – là một trở ngại đối với quá trình chuyển giao vào cái ngày mà ông phải (miễn cưỡng) trao lại quyền hành cho thế hệ kế tiếp. Một người khổng lồ để lại cái bóng quá lớn mà dưới cái bóng đó, đôi khi rất khó để phát triển. Tuy nhiên, tôi vẫn tràn đầy hy vọng. Tôi cho rằng Ikea vừa sẵn sàng, vừa sẵn lòng tiếp nhận trách nhiệm đó. Tôi cảm thấy con người Ikea đã chứng minh họ có thể đưa ra những quyết định đúng và tự mình lèo lái doanh nghiệp này.

Có một vài rủi ro mà chúng tôi phải đương đầu trong quá trình chuyển giao đó. Quan trọng nhất chính là sự suy yếu dần dần của những giá trị và tầm nhìn đóng vai trò là kim chỉ nam của Ikea. Ingvar Kamprad từng luôn là người bảo hộ mạnh mẽ cho những điều đó, và Ikea phải đảm bảo rằng một người từ gia đình của nhà sáng lập sẽ tiếp nhận trách nhiệm ấy. Vấn đề thứ hai là làm thế nào đảm bảo một mối quan hệ vững bền, đáng tin cậy, rõ ràng giữa ba bên quan trọng: gia đình nhà sáng lập, ban quản trị INGKA và ban giám đốc. Cả ba đều có vai trò quan trọng phải gánh vác, và phải có một lập trường chung để tất cả cùng tương tác với nhau một cách chặt chẽ, tạo nên sự minh bạch và động lực trong doanh nghiệp. Nếu làm được điều đó, tôi nghĩ chắc chắn Ikea sẽ có khả năng tiếp tục tăng trưởng và thịnh vượng trong nhiều năm sắp tới.

HƯỚNG TỚI TƯƠNG LAI

Ikea vẫn là một công ty thế hệ thứ nhất, và bài kiểm tra đối với người kế nhiệm vẫn chưa được hoàn thành. Đâu là cách tốt nhất để chuyển giao quyền sở hữu từ thế hệ này sang thế hệ khác? Ở đất nước tôi, Thụy Điển, chúng tôi từng chứng kiến nhiều ví dụ điển hình trong đó thế hệ kế tiếp trong số những người thân của nhà sáng lập đã thành công với việc xây dựng và phát triển công ty. Hennes & Mauritz (H&M), Axel Johnson AB, Tập đoàn Bonnier và các công ty thuộc quyền kiểm soát của gia đình Wallenberg đều là những công ty chủ sở hữu nắm phần lớn và do cùng một dòng họ lãnh đạo suốt nhiều thế hệ.

Các công ty này là những hình mẫu tốt, và họ rất quan trọng với xã hội Thụy Điển. Một mẫu số chung của các công ty này đó là thế hệ kế nhiệm có những cá nhân có năng lực và tận tụy, sẵn sàng lãnh đạo công ty trong cả hai vai trò CEO lẫn chủ sở hữu. Tôi tin rằng giải pháp tốt nhất là thế hệ kế tiếp theo có khả năng đảm nhận cả vai trò điều hành (CEO) lẫn vai trò chủ sở hữu. Tất nhiên, điều này phải dựa trên năng lực. Để hiểu việc kinh doanh, và quan trọng hơn, để xây dựng mối quan hệ, lòng trung thành và sự tin tưởng với nhân viên, bạn cần phải hòa mình hoàn toàn vào việc kinh doanh. Như vậy, bạn sẽ không chỉ chịu trách nhiệm về việc kinh doanh mà còn ở một vị trí có thể

củng cố được những giá trị và tầm nhìn của công ty. Bạn có thể thừa kế tài sản tài chính, nhưng lòng trung thành và sự tôn trọng của nhân viên – tài sản quan trọng nhất của công ty – thì mỗi thế hệ phải tự mình nỗ lực giành lấy.

Nếu điều trên là không thể, thì lựa chọn tốt thứ hai là phải có một chủ sở hữu tận tụy, toàn tâm toàn ý hợp tác với một CEO được thuê trong một mối quan hệ chặt chẽ giữa hai người. Tốt hơn là người điều hành công ty phải là người được rèn giũa từ trong nội bộ, sở hữu năng lực sâu rộng và có chung những giá trị với nhà sáng lập công ty.

Bây giờ, tất cả đã trở nên tương đối rõ ràng. Nhưng bạn sẽ làm gì khi không có người ruột thịt nào có sở thích và/hoặc năng lực lãnh đạo công ty? Nhà sáng lập khi đó sẽ phải quyết định liệu ưu tiên của mình là quyền lợi tốt nhất của công ty và các bên liên quan, danh tiếng của bản thân hay sự độc lập về tài chính của thế hệ người thân tiếp theo. Về phần tôi sẽ là lựa chọn đầu tiên, bởi tôi tin việc đảm bảo sự tăng trưởng liên tục của công ty sẽ là điều có lợi nhất cho xã hội nói chung.

Điều này có nghĩa là ưu tiên lớn nhất trong trường hợp đó là phải tìm ra một nhà lãnh đạo, một doanh nhân có năng lực, người sẽ được trao cơ hội mua lại phần lớn cổ phần trong công ty (với mức giá đã giảm, nếu cần). Tôi chắc chắn

rằng đối với nhà sáng lập, đây sẽ là quyết định rất khó khăn và đầy xúc động, nhưng là một quyết định cần thiết.

Trong vai trò nhà sáng lập, nếu ưu tiên của bạn là danh tiếng của bản thân, tất nhiên bạn cũng có thể bán công ty cho người trả giá cao nhất và quyên góp số tiền thu được cho mục đích từ thiện. Nếu các thành viên của thế hệ kế tiếp có ý tưởng hay về những gì nên làm với phần thừa kế của mình – như mở một công ty khác – bạn cũng có thể chọn bán công ty và chuyển lợi nhuận sang cho họ. Nhưng quan điểm của tôi là cho người thân gia tài của bạn là điều tệ nhất. Đó là bạn đang cướp đi niềm vui lớn nhất của đời người – tự mình thành công, tự mình nuôi thân và gia đình, có một cuộc sống ý nghĩa thông qua làm việc chăm chỉ và say mê. Tôi chỉ có thể nói mình hạnh phúc vì đã không đưa ra lựa chọn như vậy. Các nhà sáng lập của các doanh nghiệp thành công có thể không thích phương án nào trong số các phương án trên. Bất kể bạn chọn gì thì cũng sẽ khó tránh khỏi chỉ trích.

NHỮNG THÁCH THỨC CỦA MỘT CẤU TRÚC QUỸ TỪ THIỆN

Một lưu ý cuối cùng, liệu cấu trúc quỹ từ thiện như cấu trúc của Ikea có phải là cách tốt nhất để đảm bảo cho

tương lai của một công ty? Tôi không chắc. Trong tình huống những người thừa kế có những quan điểm đối lập về việc nên làm gì với công ty, hay khi một hoặc nhiều người trong số họ sẵn sàng và có đủ năng lực kế tục nhà sáng lập, đó có thể là một cấu trúc tốt để đảm bảo công ty vẫn sẽ được nguyên vẹn. Nếu tất cả những người thừa kế đều có năng lực, có tâm thế sẵn sàng và thỏa thuận được với nhau về việc tiếp quản công ty, có lẽ cấu trúc này sẽ không có lợi thế đáng kể nào nếu nhìn từ quan điểm làm sao để vận hành công ty tốt nhất.

Vấn đề sẽ xuất hiện khi không có người thân nào sẵn sàng hay có năng lực đảm đương trách nhiệm đối với tương lai của công ty. Khi đó cấu trúc quỹ từ thiện của Ikea sẽ có nguy cơ trở thành một mớ tồi tệ. Một mặt, bạn có một chủ sở hữu quan tâm rất ít đến công ty nhưng uất ức trong lòng vì quỹ không thể giải phóng tài sản thừa kế cho họ. Mặt khác, bạn có những quản lý và thành viên ban giám đốc không có cơ hội sở hữu công ty. Trong một tình huống như vậy, cấu trúc quỹ từ thiện có thể trở thành công thức hủy diệt thay vì bảo tồn công ty. Lời khuyên tốt nhất có lẽ là: hãy cởi mở với các lựa chọn cho đến khi bạn biết tương đối rõ ràng về hoài bão và năng lực của thế hệ tiếp theo.

CHƯƠNG 17

Tài chính

Khi bàn đến các chính sách cũng như tư duy về tài chính, không hề có một phương pháp phù hợp cho tất cả. Loại hình kinh doanh bạn đang tham gia, thu nhập của bạn cũng như tiềm năng sản sinh tiền mặt tạo nên bối cảnh cho mọi hành động. Tuy vậy, một mô hình kinh doanh thành công kết hợp với quyền sở hữu tư nhân sẽ tạo ra sự tự do nhất định trong sử dụng vốn, đây có thể là những lợi thế bổ sung. Một số bài học rút ra từ trường hợp Ikea có thể rất bổ ích cho các công ty ở trong hoàn cảnh tương tự.

BÁO CÁO KẾT QUẢ KINH DOANH VÀ BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

Cách tiếp cận của Ikea đối với báo cáo kết quả kinh doanh và bảng cân đối kế toán hơi khác so với nhiều nhà bán lẻ khác. Trái ngược với các quyết định kinh doanh khác, đây là một lĩnh vực mà trong đó công ty rất cảnh giác với rủi ro và duy trì phương thức thận trọng. Là một công ty, Ikea không muốn mạo hiểm tính tự chủ của mình trong bất kỳ tình huống nào. Nếu lợi nhuận thấp hơn so với trước, chắc chắn điều đó có nghĩa là đầu tư vốn sẽ ít đi và hệ quả là tốc độ tăng trưởng chậm lại.

Chính sách quan trọng nhất là phải kiếm ra tiền rồi mới được tiêu. Đây không phải là chính sách phổ biến ở các

doanh nghiệp khác. Một chính sách khác của chúng tôi là luôn sở hữu bất động sản nơi đặt cửa hàng cũng như chính cửa hàng. Ikea không muốn bị chi phối bởi người chủ đất và muốn tự mình kiểm soát mức phí cho thuê. Sở hữu thay vì đi thuê có những lợi ích khác. Công ty có thể thay đổi hoặc nâng cấp cửa hàng bất cứ khi nào cần thiết và giữ được cơ hội thu lời trên vốn bỏ ra. Chúng tôi có chính sách giữ tối thiểu 12% doanh thu dưới dạng tiền mặt. Nếu kinh tế suy thoái, bản thân Ikea có thể tự mình đưa ra lựa chọn và hiện thực hóa các cơ hội đầu tư khi chúng xuất hiện mà không phải phụ thuộc vào các tổ chức tài chính. Ikea cũng duy trì một chính sách hạn chế liên quan đến tài chính; công ty chỉ vay tiền cho việc xây dựng bất động sản.

Công ty có một tầm nhìn dài hạn về đầu tư, thường mua thêm đất và xây những cửa hàng lớn hơn nhu cầu trung hạn để đảm bảo khả năng mở rộng dễ dàng trong tương lai. Quan điểm của công ty là bất động sản và hoạt động xây dựng sẽ ngày một đắt đỏ hơn. Công ty cũng giữ quan điểm rằng hàng tồn kho thật sự là một dạng tài sản; do đó Ikea thường đặt ưu tiên cho mức độ sẵn có của sản phẩm và hiệu quả kho vận lên trên việc giữ mức tồn kho tối thiểu. Chính sách của công ty còn là chi trả đúng hạn cho nhà cung cấp, thường là trong vòng 30 ngày – một tiêu chuẩn không thường thấy trong ngành bán lẻ. Nhiều khả năng chính sách này đã giúp cho giá thu mua trở nên

thấp hơn; và chắc chắn là làm cho những nhà cung cấp hạnh phúc. Vì vậy, việc duy trì vốn lưu động ở mức tối thiểu không còn là một ưu tiên đáng bận tâm nữa.

TỰ QUYẾT ĐỊNH SỐ MỆNH

Tôi cho rằng những chính sách như trên đã để lại cho Ikea một bảng cân đối kế toán trông hơi lạ so với hầu hết các công ty bán lẻ duy trì được tỷ lệ doanh thu/tài sản thấp hơn một rất nhiều. Nhưng vì Ikea là một công ty tư nhân, chúng tôi không phải quá bận tâm với việc làm sao để tối đa giá trị cổ đông trong ngắn hạn. Chính sách này mang lại sự đảm bảo lớn hơn cho Ikea cũng như khả năng tự định đoạt số mệnh của mình.

Tất nhiên, một chính sách như vậy sẽ phụ thuộc rất nhiều vào khả năng sinh lời ổn định suốt nhiều năm, đặc biệt khi bạn là một công ty tư nhân như Ikea. Cho đến lúc này công ty vẫn có khả năng mang lại lợi nhuận đủ để cấp vốn cho các khoản đầu tư hằng năm ở mức khoảng 4,3 tỷ đô-la (3 tỷ euro) vào năm 2009. Tất nhiên, là một công ty thuộc quyền sở hữu tư nhân có thể có sự ràng buộc về tài chính, nhưng cũng có thể mang lại cơ hội. Công ty gặp rất ít áp lực về việc trả cổ tức cho chủ sở hữu (Quỹ Ikea) nếu cần vốn để mở rộng kinh doanh. Với tôi khi làm CEO, với

ban giám đốc và với nhân viên, chúng tôi luôn cảm thấy thoải mái khi biết lợi nhuận sẽ được giữ lại trong công ty và tái đầu tư vào kinh doanh.

Về báo cáo kinh doanh, ưu tiên số một, hai và ba của chúng tôi đều là doanh thu. Ikea là một công ty chủ yếu lấy tăng trưởng doanh thu làm động lực. Điều này xuất phát từ tầm nhìn của công ty: phục vụ số đông người dân. Và điều này còn xuất phát từ mô hình kinh doanh và chính sách tài chính với mức chi phí cố định cao. Vì thế, công ty cần phải tăng doanh số bán ra để đạt hiệu quả về chi phí và có mức lợi nhuận tốt. Theo đuổi chính sách định giá không đơn thuần chỉ đưa ra giá bán ngang bằng hoặc thấp hơn một chút so với đối thủ mà còn muốn tạo ra sự cách biệt táo bạo về giá, công ty cũng cần có một chuỗi cung ứng hiệu quả để hỗ trợ tài chính cho những khoản đầu tư cho giá bán và mang lại biên lợi nhuận hợp lý. Cuối cùng, trọng tâm về chi phí chủ yếu là chi phí nhân sự. Nhân sự chiếm khoảng 40% chi phí, và với thách thức của các vấn đề vừa quản lý lạm phát lương, vừa phải giảm giá bán, công ty tốt hơn hết là cần gia tăng năng suất thêm 10% mỗi năm để giảm tỷ lệ chi phí. Đây là điều mà công ty chưa làm được trong vài năm trở lại đây.

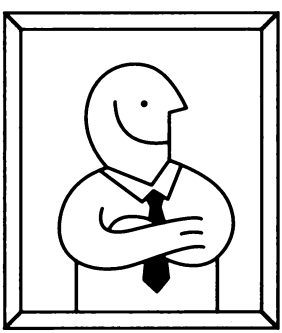
Từ góc nhìn của CEO, điều nên làm là không đưa ra bất kỳ bình luận nào cho những câu hỏi về thông tin tài chính.

Một khi bạn đề cập đến vấn đề này, nó sẽ trở thành chủ đề duy nhất mà báo giới muốn đào bới. Ikea muốn nói về nội thất gia đình, các sản phẩm và những thứ khác liên quan tới đại chúng hơn. Việc thỏa mãn tính tò mò của cộng đồng tài chính không phải là mối quan tâm của Ikea. Người cần biết (các đối tác tài chính) sẽ có thông tin họ cần.

Như vậy tức là một số văn bản giới hạn về kết quả hằng năm, bao gồm một báo cáo tài chính ngắn gọn sẽ có ích và giúp Ikea được nhìn nhận như một doanh nghiệp minh bạch, cởi mở và trung thực. Sự kiên quyết từ chối tiết lộ bất kể thông tin nào chỉ gửi đi một thông điệp lạ lùng về công ty. Sự thiếu minh bạch sẽ làm dấy lên nỗi hoài nghi không cần thiết cho rằng công ty đang che giấu điều gì đó. Sự thay đổi chính sách liên quan đến việc công bố thông tin tài chính đã diễn ra vào năm 2010.

CHƯƠNG 18

Vai trò của CEO



Vai trò của CEO là gì? Tôi chắc chắn là chúng ta có thể mô tả vai trò của CEO theo nhiều cách. Định nghĩa đơn giản nhất của tôi về chức năng của CEO đó là lãnh đạo quá trình phát triển và đưa ra đề xuất với ban quản trị về:

- Tầm nhìn và mục tiêu (mức độ hoài bão)
- Chiến lược (làm sao để đạt được điều đó)
- Hệ giá trị, tổ chức, cấu trúc quản trị và chính sách (khuôn khổ)
- Ngân sách (sự phân bổ nguồn lực)

CÁC BƯỚC ĐỂ LÃNH ĐẠO THÀNH CÔNG

Khi những quyết định trên đã được sắp xếp xong xuôi, trách nhiệm tiếp theo là tuyển dụng nhân sự để tiến hành những kế hoạch đó và phát huy khả năng lãnh đạo để biến các quyết định thành hiện thực. Tôi đã đề cập chi tiết phần nào về vấn đề này, nhưng cho phép tôi đưa ra thêm một vài suy nghĩ bổ sung.

Đặt ra những mục tiêu thật sự thách thức

Điều này giúp chúng ta mở rộng tầm mắt để thấy được những khả năng mới. Nó sẽ tác động lên mọi người, tạo ra nhiệt huyết và động lực. Đôi khi có người sẽ phàn nàn rằng những mục tiêu này không thực tế, nhưng người tài thường sẽ phản ứng tích cực với những mục tiêu thật sự thách thức. Thật tuyệt khi nhận ra những điều tưởng chừng như không thể lại thực sự thành công một khi bạn đặt hết tâm trí mình vào đó. Khi những mục tiêu đầy tham vọng thất bại, bạn sẽ thấy vấn đề nằm ở cách tiến hành yếu kém chứ không phải do bản thân mục tiêu đó. Với tôi, nếu chỉ đặt ra những mục tiêu nhẹ nhàng, thì đó là quản lý chứ không phải lãnh đạo. Lãnh đạo là mang đến cho mọi người cơ hội phát triển bản thân tới giới hạn tiềm năng của họ, chứ không chỉ ủy nhiệm họ làm công việc của mình. Ví dụ, ở Ikea:

- Chúng tôi từng nói sẽ tăng doanh thu gấp ba trong vòng 10 năm.

- Chúng tôi từng nói sẽ giảm giá bán và giá thu mua xuống 20% trong 10 năm.

- Chúng tôi từng nói sẽ giảm số công ty chi nhánh ở các quốc gia xuống 50%.

- Chúng tôi từng nói sẽ hướng đến sử dụng 100% năng lượng tái tạo.

Những mục tiêu như trên đòi hỏi một tư duy khác, một tư duy giúp kích hoạt sự thay đổi thật sự.

Xây dựng định hướng và chiến lược

Khi nói tới việc lên kế hoạch, tôi ưu ái cho tầm nhìn dài hạn hơn. Bởi tôi cảm thấy tầm nhìn dài hạn thúc đẩy những hoài bão lớn lao; thứ nữa, với tầm nhìn ngắn hạn, có nguy cơ bạn sẽ dành quá nhiều thời gian để lên kế hoạch nhưng lại có quá ít thời gian để thực thi. Tôi từng dùng khuôn khổ 10 năm cho định hướng của công ty (10/10).

Bạn có thể cho rằng 10 năm là quá dài. Rằng 10 năm không tạo ra cảm giác cấp bách. Bạn sẽ không thể tự mình thấy được cái kết của nó, và tình hình thì thay đổi quá nhanh đối với một tầm nhìn dài hơi như vậy. Đúng, có thể là thế, nhưng mặt khác, có những thứ cần thời gian dài để thay đổi được căn bản. Một tầm nhìn dài hơi hơn sẽ tạo ra sự đảm bảo và ổn định trong tổ chức. Tôi đã thường chứng kiến các quản lý gây ra sự chán nản và bất an với những thay đổi liên tục về định hướng và cấu trúc tổ chức. Và tất nhiên, 10 năm là một con số mơ hồ, chính tầm nhìn mới quan trọng. Việc truyền đạt tầm nhìn đó đến mọi nơi

trong một tổ chức có quy mô như Ikea (125.000 nhân viên) và đạt được những thay đổi căn bản cần thời gian. Tôi tin rằng những kế hoạch có vòng đời quá ngắn để tạo nên tác động thật sự vẫn phổ biến hơn là những kế hoạch có thời gian quá dài.

Tạo nên một cấu trúc tổ chức hữu dụng

Tôi là người tin vào những tổ chức khuyến khích sự phối hợp giữa bộ phận chức năng với nhau. Hãy định nghĩa các quy trình kinh doanh chủ chốt của bạn – trong trường hợp của Ikea đó là quy trình cung ứng, quy trình tạo ra nhu cầu, quy trình bán hàng và truyền thông – rồi sau đó tạo ra một cấu trúc tổ chức hỗ trợ cách thức làm việc đó. Điều này không dễ bởi bạn không chỉ cần tổ chức doanh nghiệp của mình theo bộ phận chức năng (chẳng hạn như thu mua, phân phối, phát triển danh mục sản phẩm, cửa hàng bán lẻ,...) mà còn phải đảm bảo mình có thể làm việc theo quy trình.

Thứ hai, tôi tin vào những doanh nghiệp có cấu trúc phẳng. Càng có nhiều tầng cấp, tính quan liêu càng lớn và trách nhiệm đối với mỗi cá nhân càng ít. Tại Ikea, khi sự gia tăng về quy mô đòi hỏi phải có những cấp bậc mới trong tổ chức – ví dụ như ở cấp độ vùng – tôi luôn từ chối lập thêm các công ty phụ trách vùng. Nếu cần thì sẽ có

một giám đốc vùng, nhưng công ty phụ trách vùng thì không bao giờ.

Nếu có thể, các giám đốc vùng sẽ đảm nhận trách nhiệm đôi, chẳng hạn như giám đốc quốc gia hay quản lý cửa hàng. Kết quả là, trái với suy nghĩ thông thường, tôi thích các giám đốc có sự kiểm soát bao quát (nhiều người báo cáo trực tiếp cho một giám đốc cụ thể). Sự kiểm soát hẹp hơn có thể tốt trong những tình huống nhất định, chẳng hạn như khi đang trong khủng hoảng, khi năng lực của những người làm việc cho bạn còn yếu, hoặc khi kiểm soát chặt chẽ là phong cách lãnh đạo ưa thích của bạn. Khi đó bạn cần có những cuộc đối thoại thường xuyên và gần gũi với người của mình.

Mặt khác, khi có nhiều người báo cáo cho bạn, số cấp bậc trong tổ chức sẽ giảm xuống và mang lại nhiều tự do hơn cho những người làm việc cho bạn. Bạn đơn giản là không có thời gian để liên tục liên lạc với họ. Điều này sẽ phát huy hiệu quả khi bạn và nhân viên có một tầm nhìn chung, rõ ràng về giá trị, mục tiêu và chiến lược; các bạn tin tưởng lẫn nhau; năng lực cao; và phong cách lãnh đạo của bạn thiên về hỗ trợ hơn kiểm soát. Hầu hết người giỏi không muốn người quản lý lúc nào cũng đứng sau lưng họ. Họ muốn tự do tiến hành nhiệm vụ của mình. Bạn nên ở đó nếu họ cần bạn.

Bạn nên dành sự hỗ trợ cho họ. Và tất nhiên bạn nên đặt ra những tiêu chuẩn cao.

Chuyện này không liên quan đến việc từ bỏ trách nhiệm. Tôi nghĩ có những giám đốc đánh đồng chuyện làm việc chăm chỉ và thực hiện công việc của mình với chuyện lúc nào cũng phải biết mọi thứ và kiểm soát mọi thứ. Kinh nghiệm của tôi cho thấy đó không phải là điều người giỏi cần. Là CEO, bạn nên dành cho họ sự hỗ trợ và đảm bảo những gì đã được đồng tình với nhau sẽ được hoàn thành, nhưng bạn cũng phải dành thời gian để suy nghĩ nên làm gì tiếp theo.

Thiết lập cấu trúc quản trị vững mạnh

Một số người ưa thích các đội ngũ quản trị nhỏ, họp hành thường xuyên (hằng tuần hay hằng tháng) để đưa ra toàn bộ hay hầu hết quyết định. Cái hay của cách làm việc này đó là mọi người trong đội ngũ được cập nhật những gì đang xảy ra và cả doanh nghiệp biết rõ các quyết định được đưa ra từ đâu.

Bản thân tôi chưa bao giờ làm việc với mô hình như vậy. Theo tôi, mặt trái của mô hình đó là các giám đốc chủ chốt có nguy cơ dành quá nhiều thời gian cho việc họp hành, bị chìm trong những vấn đề mang tính tình thế và

ngắn hạn. Vì hầu hết các quyết định được giao cho nhóm này giải quyết nên còn có nguy cơ quá tải và đình trệ.

Sở thích của tôi là có một đội ngũ điều hành tương đối lớn họp với nhau vài lần một năm (có thể là năm lần, mỗi lần hai ngày) để lên kế hoạch và tổng kết dài hạn. Sau đó đội ngũ này sẽ ủy thác những quyết định ngắn hạn hơn cho các hội đồng. Một đội ngũ điều hành lớn mang đến cho mọi người cơ hội để thấu hiểu tổng thể việc kinh doanh và nhờ đó thúc đẩy tư duy phối hợp, còn ít họp hành hơn đồng nghĩa với việc các thành viên có nhiều thời gian hơn cho trách nhiệm cá nhân của mình.

Sử dụng các hội đồng sẽ giúp bạn có thể rạch ròi giữa quyết định thực thi chiến lược (trong nội bộ các hội đồng đó) và quyết định liên quan đến lập kế hoạch dài hạn (trong các cuộc họp ban điều hành đang hạn chế dần). Các hội đồng bao gồm những chuyên viên hiểu biết về vấn đề và các quản lý có vai trò quan trọng trong quá trình thực thi. Qua đó bạn đảm bảo rằng chuyên môn là một phần của quá trình ra quyết định và bạn sẽ nhận được sự ủng hộ cần thiết để thực thi tốt.

Mặt trái của phương thức này là mọi người trong tổ chức có thể cảm thấy mơ hồ nơi nào phụ trách việc ra quyết định gì.

Tuyển dụng đúng người

Bạn đặt tiêu chuẩn cao đến đâu khi tuyển dụng sẽ quyết định mức độ thành công của bạn. Tiêu chuẩn thấp hơn có nghĩa là kết quả thấp hơn; tiêu chuẩn cao hơn mang lại kết quả cao hơn. Khi đã nghi ngờ thì đừng tuyển, ngay cả khi bạn đang bị áp lực phải lấp đầy một vị trí còn trống. Trong hầu hết tình huống, trực giác của bạn sẽ đúng. Việc chiêu mộ từ bên ngoài chỉ nên là phương án cuối cùng.

Tôi tìm kiếm điều gì ở một quản lý? Nhiệt huyết, sự kiên trì, cam kết, kết quả, giá trị, tính chính trực, tinh thần phối hợp, tiềm năng phát triển con người và tiềm năng phát triển việc kinh doanh thông qua năng lực chuyên môn. Người quản lý lý tưởng là sự kết hợp giữa nhiệt huyết cao, năng lực xã hội và kỹ năng chuyên môn. Cả ba đều quan trọng như nhau.

MỘT VÀI SUY NGHĨ VỀ NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO

Phát triển cá tính lãnh đạo là một quá trình liên tục trong sự nghiệp của tôi. Suốt một thời gian dài, đó là một quá trình diễn ra trong vô thức. Trong giai đoạn tôi còn trẻ, tôi đã cố gắng tìm hiểu nghệ thuật lãnh đạo bằng cách

quan sát những người khác và đọc sách về lãnh đạo. Tôi cảm thấy khá choáng ngợp. Có quá nhiều triết lý, quá nhiều ý tưởng. Điều đó làm tôi cảm thấy bản thân không đủ khả năng và trở nên chán nản. Việc theo đuổi những tiêu chuẩn của một người lãnh đạo giỏi dường như là bất khả thi.

Có một vài chân lý đã giúp tôi hình thành nên nghệ thuật lãnh đạo của mình và cảm thấy hài lòng với nó:

- Trên đời này không có ai là lãnh đạo hoàn hảo hay hình mẫu hoàn hảo. Những tình huống khác nhau và con người khác nhau đòi hỏi những nghệ thuật lãnh đạo khác nhau.

- Bạn không nhất thiết phải là một người lôi cuốn để trở thành một nhà lãnh đạo tốt.

- Quá trình phát triển nghệ thuật lãnh đạo xuất phát từ việc thấu hiểu bản thân, những điểm mạnh và điểm yếu, từ đó phát triển chính mình thay vì cố gắng bắt chước người khác hoặc làm theo lời khuyên của các chuyên gia.

Đối với tôi, lãnh đạo tốt là người nỗ lực giúp tôi cảm thấy được thúc đẩy và tiếp thêm năng lượng trong suốt một thời gian dài. Vậy thì, điều gì khơi dậy động lực?

Theo cách nhìn nhận của tôi, động lực đến từ việc thỏa mãn nhu cầu của con người. Ví dụ, ở một cấp độ hết sức cơ bản, khi bạn đói, bạn sẽ có động lực để ăn. Khi bạn mệt, bạn có động lực để đi ngủ. Tôi tin con đường để trở thành lãnh đạo tốt là thấu hiểu những nhu cầu quan trọng của bản thân và lấy đó làm nền tảng.

Bạn không thể đáp ứng tất cả mọi thứ cho tất cả mọi người. Đúng là việc hiểu được nhu cầu của từng cá nhân và cố gắng thỏa mãn những nhu cầu đó là cần thiết, nhưng với tôi bí quyết là phải biết tập trung vào một vài việc nhất định và làm cho thật tốt. Điều dễ dàng nhất là làm thật tốt những gì quan trọng với bạn. Nói cách khác, hãy đối xử với người khác theo cách bạn muốn mình được đối đãi.

Khi cố gắng tìm hiểu bản thân, tôi đi tới kết luận rằng có bốn yếu tố chính tạo nên động lực cho tôi:

1. Việc tôi làm phải mang một ý nghĩa lớn lao.

2. Tôi phải cảm thấy được công nhận cho những đóng góp của mình.

3. Tôi phải cảm thấy được tin tưởng và đồng hành với những người tôi làm việc cùng.

4. Tôi phải cảm thấy mình phát triển và học hỏi từ những gì tôi đang làm.

Nếu cả bốn tiêu chí trên đều được đáp ứng, tôi sẽ cảm thấy dạt dào động lực và nhiệt huyết trong công việc của mình.

Ở hầu hết vị trí mà tôi từng đảm nhận trong Ikea, tôi có vinh dự làm việc với những người giúp tôi thỏa mãn các nhu cầu trên. Tuy nhiên, tôi không nghĩ rằng trách nhiệm chỉ nằm trong tay những người quản lý. Phần lớn trách nhiệm hiện thực hóa các tiêu chí kể trên là thuộc về bản thân tôi, và vai trò của người quản lý là hỗ trợ tôi.

Xin cho phép tôi nói rõ về bốn tiêu chí của mình.

Ý nghĩa trong công việc

Trong mọi nhiệm vụ mà tôi tiến hành, tôi bắt đầu bằng cách tìm hiểu mục đích chính của việc mà tôi hoặc tổ chức mà tôi phụ trách có trách nhiệm phải đạt được. Mục

tiêu dài hạn là gì? Chiến lược để hoàn thành mục tiêu là gì? Và tại sao đây lại là hướng đi đúng? Tôi luôn thấy rất khó để có thể bắt tay vào việc nếu không biết mình đang hướng đến đâu và tại sao.

Ví dụ điển hình là định hướng "Mười nhiệm vụ trong Mười năm" mà tôi đã đề cập trước đó. Như tôi đã nói, bên cạnh việc tổ chức một đội ngũ mới, đây là ưu tiên hàng đầu. Theo kinh nghiệm của tôi, một định hướng rõ ràng mà tất cả mọi người đều hiểu và đồng thuận sẽ tạo cảm giác đảm bảo và ổn định cho tổ chức, giúp tập trung nhiệt huyết và nguồn lực. Ý nghĩa trong định hướng chung hoặc kế hoạch chung phải đủ lớn để mọi người đều thấy được vai trò của mình cũng như phần việc họ có thể đóng góp. Khi mọi người nhìn thấy định hướng tổng thể của công ty và vai trò của bản thân trong kế hoạch ấy, động lực sẽ được tạo ra. Định hướng "Mười nhiệm vụ" đã chứng minh cách làm này mang lại hiệu quả. Một ví dụ khác cho thấy sức mạnh của ý nghĩa công việc trong việc thúc đẩy động lực chính là tầm nhìn của Ikea: "Tạo ra cuộc sống thường nhật tốt đẹp hơn cho mọi nhà." Trong trường hợp này, định hướng của công ty mang theo một hoài bão xã hội. Điều đó có sức ảnh hưởng mạnh mẽ. Tầm nhìn này đã và đang tiếp thêm rất nhiều động lực cho tôi và nhân viên Ikea.

Cảm thấy được công nhận cho những đóng góp của mình

Đây có lẽ là yếu tố thúc đẩy động lực mạnh mẽ nhất. Thậm chí tôi còn có thể nói rằng sự công nhận chính là động lực lớn nhất với nhân loại – rất quan trọng, nhưng cũng rất khó để thỏa mãn. Trong mọi cuộc đánh giá cấp lãnh đạo mà tôi từng chứng kiến ở Ikea, khả năng "phản hồi về hiệu quả công việc" ở người quản lý luôn là câu hỏi nhận được điểm số thấp nhất.

Nhu cầu đối với sự công nhận là vô tận. Nhận được nhiều, bạn lại càng muốn nhiều. Sự công nhận có thể diễn ra dưới nhiều hình thức. Nhưng điều quan trọng đối với tôi là được trao trách nhiệm và sự tự chủ, được dõi theo, được lắng nghe và được tôn trọng. Suốt nhiều năm, người ta nói rằng tôi đã làm việc như thế với những người báo cáo cho mình. Đúng vậy, là đặt ra yêu cầu với mọi người. Là làm cho họ có trách nhiệm. Là theo dõi, nhưng cho họ sự tự do để giải quyết công việc và tự mình tìm giải pháp. Một lần nữa, đây lại là ví dụ về chuyện đối xử với người khác theo cách tôi muốn được đối xử.

Cảm thấy được tin tưởng và đồng hành với những người làm việc cùng

Cảm giác được thuộc về một nơi là nhu cầu rất cơ bản với hầu hết con người. Hãy nhìn vào tầm quan trọng của gia đình và bạn bè trong suy nghĩ của chúng ta. Khi ai đó nghỉ việc hay rời khỏi công ty, bạn thường nghe họ nói điều mình nhớ nhất chính là con người và bạn bè, không phải những công việc họ đã làm.

Tôi từng tự trải nghiệm điều này khi làm giám đốc quốc gia tại Anh. Khi tôi đến, có sự bất tín nhiệm rất lớn giữa các quản lý cửa hàng và các giám đốc cơ quan điều hành (văn phòng dịch vụ). Đặt ra ưu tiên là xây dựng lòng tin trong nội bộ, chúng tôi đã cố gắng tạo ra những khoảng thời gian tốt đẹp cùng nhau trong suốt bốn năm. Những mối quan hệ chúng tôi đã phát triển trong những năm đó chính là bí quyết dẫn đến thành công trong kinh doanh mà chúng tôi đạt được.

Trên một quy mô lớn hơn trong kinh doanh, chúng ta có thể thúc đẩy cảm giác đồng hành và lòng tin bằng những hành động như đề ra tầm nhìn chung, mục tiêu chung, ưu tiên chung và cả những giá trị chung của công ty. Trong câu chuyện của Ikea, một tầm nhìn chung và những giá trị sâu sắc đã tạo ra cảm giác đồng hành cùng động lực

mạnh mẽ cho nhiều người. Còn ở cấp độ cá nhân, điều quan trọng với tôi trong việc giành được lòng tin ở mọi người là những tính cách như trung thực, cởi mở, dễ gần, thẳng thắn, giữ lời, đặt ra những tiêu chuẩn cao về đạo đức – những đặc điểm mà tôi cũng hy vọng người khác sẽ thấy ở mình.

Cảm thấy mình được phát triển và học hỏi

Đây chắc chắn chưa bao giờ là vấn đề trong suốt 26 năm ở Ikea của tôi. Làm việc trong một doanh nghiệp toàn cầu đang tăng trưởng với những nhiệm vụ trải dài từ sản xuất đến bán lẻ, kết hợp cùng một văn hóa doanh nghiệp trong đó bạn được khuyến khích thử nghiệm các ý tưởng mới và đảm đương trách nhiệm, luôn có vô số cơ hội để tôi phát triển và học hỏi. Có được cơ hội để đảm đương những trách nhiệm lớn từ khi còn trẻ, tôi cũng cố gắng để mang lại cơ hội tương tự cho những người làm việc cùng mình.

Tóm lại, những gì tôi đã và đang nỗ lực làm trong khả năng lãnh đạo của bản thân là tạo ra một môi trường nơi mọi người cảm thấy được chào đón, có động lực và nhiệt huyết. Nơi họ cảm thấy có một ý nghĩa trong công việc đáng để họ nỗ lực cao nhất. Nơi họ cảm thấy được công nhận, tôn trọng và tự hào về những gì mình đang làm.

Nơi họ cảm thấy được hỗ trợ và tin tưởng từ đồng nghiệp. Và nơi họ có cơ hội phát triển bản thân và phát triển hoạt động kinh doanh.

SỨC MẠNH CỦA NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO

Khuyến khích năng lực lãnh đạo luôn được chú trọng ở Ikea. Công ty đầu tư một khoảng thời gian đáng kể vào việc đào tạo kỹ năng lãnh đạo. Ý định của công ty là cố gắng liên kết việc phát triển năng lực lãnh đạo với các giá trị Ikea, nhằm đảm bảo Ikea luôn được dẫn dắt trên những giá trị Ikea. Và bạn có thể thấy kết quả rõ ràng ngay từ nơi bán hàng.

Sự khiêm tốn, lòng quyết tâm, cảm giác đồng hành, sự cẩn trọng về chi phí, ý thức chung, hạn chế tư duy phân chia cấp bậc, cùng tinh thần sẵn sàng giao phó và đảm đương trách nhiệm – đó là những đặc điểm dùng để mô tả hệ giá trị Ikea mà tôi đã cảm nhận được trong con người của những nhà lãnh đạo và nhân viên Ikea. Trong các khảo sát nội bộ, 70% nhân viên Ikea cho rằng quản lý của họ là một hình mẫu tốt về các giá trị Ikea.

KẾT LUẬN

Vừa kinh doanh tốt, vừa là một doanh nghiệp tốt

Trong những chương vừa rồi tôi chủ yếu bàn đến các vấn đề chuyên môn về thiết lập cấu trúc và điều hành một doanh nghiệp hiệu quả, có lợi nhuận, một doanh nghiệp mang lại môi trường làm việc lành mạnh, hỗ trợ nhân viên nhưng đồng thời cũng theo đuổi tầm nhìn xã hội về trách nhiệm đóng góp cho cộng đồng. Trong phần kết luận của cuốn sách này, tôi muốn quay trở lại với câu hỏi tôi đã đặt ra trong trang mở đầu: Phải làm gì để trở thành một công ty vừa có lợi nhuận tốt, vừa góp phần giúp xã hội trở nên tốt đẹp hơn? Kết luận của tôi chủ yếu đến từ lĩnh vực bán lẻ, nhưng tôi cho rằng một số điều dưới đây cũng phù hợp với những ngành kinh doanh khác.

Để thành công, có bốn điểm chính:

- Một tầm nhìn mang hoài bão xã hội và một hệ giá trị vững chắc

- Tạo sự khác biệt thông qua kiểm soát chuỗi giá trị

- Dẫn đầu thị trường và cân bằng danh mục đầu tư thị trường

- Một chủ sở hữu tận tâm kiểm soát công ty với tầm nhìn dài hạn.

MỘT TẦM NHÌN MANG HOÀI BÃO XÃ HỘI VÀ HỆ GIÁ TRỊ VỮNG CHẮC

Xây dựng hệ giá trị vững chắc và một tầm nhìn mang hoài bão xã hội không chỉ cải thiện khả năng sinh lời mà còn giúp bạn nhận được sự tôn trọng và tín nhiệm của cả xã hội. Bạn sẽ có thêm sức hút trên thị trường lao động và có khả năng tuyển dụng, truyền cảm hứng cũng như giữ chân những người giỏi nhất. Như tôi đã nhấn mạnh, hầu hết mọi người đều muốn đạt nhiều điều hơn từ công việc của mình, không chỉ là tiền lương hằng tháng. Họ tìm kiếm ý nghĩa thật sự trong việc mình làm, và họ muốn làm việc với những người có chung giá trị với bản thân.

Nếu bạn có trong tay những người giỏi nhất và tạo được động lực cho họ, kết quả kinh doanh nhất định sẽ đi lên. Một tầm nhìn mang hoài bão xã hội là bí quyết khiến lời cam kết trở thành một doanh nghiệp tốt của bạn trở nên đáng tin cậy. Theo quan điểm của tôi, giá trị cốt lõi của công ty không chỉ để đáp ứng khách hàng hay hiệu suất công việc. Nó cần phải truyền tải những ý nghĩa thúc đẩy con người, chẳng hạn như sự công nhận và lòng tin. Các giá trị đó có thể là sự trung thực, tôn trọng, cởi mở,

bình đẳng, và công bằng. Khi bạn thật sự cam kết trở thành một công ty tốt vì xã hội, lợi nhuận sẽ đến cùng với những khách hàng trung thành hơn. Tôi biết rất khó để định lượng chuyện đó, nhưng về lâu về dài tôi tin bạn sẽ được đền đáp xứng đáng.

Suy cho cùng, nếu bạn điều hành hay sở hữu một công ty, bạn muốn người ta biết đến mình vì điều gì? Vì bạn có ngôi nhà to nhất, du thuyền lớn nhất, tài khoản ngân hàng nhiều con số nhất – hay vì bạn đã mang đến sự thay đổi cho nhiều người? Sự công nhận chính là động lực lớn nhất của chúng ta. Và sự công nhận sẽ đến với bạn khi bạn làm việc trong một doanh nghiệp tốt.

TẠO SỰ KHÁC BIỆT THÔNG QUA KIỂM SOÁT CHUỖI GIÁ TRỊ

Tạo sự khác biệt trong danh mục sản phẩm và giá bán là bí quyết để đạt được khả năng sinh lời vượt trội. Khi danh mục sản phẩm bị các công ty khác kiểm soát – như tình trạng phổ biến ở ngành hàng tiêu dùng nhanh (FMCG) – các công ty bán lẻ sẽ gặp rắc rối. Những ngành bán lẻ gặp phải tình thế tiến thoái lưỡng nan này gồm có ngành thực phẩm, DIY và điện máy. Trong những lĩnh vực này, danh mục sản phẩm tương đối giống nhau giữa các nhà bán lẻ, và việc cạnh tranh về giá gần như là bất khả thi. Người sở

hữu thương hiệu mong muốn giữ mức giá ổn định và nhà bán lẻ sẽ gặp khó khăn khi cạnh tranh về giá.

Giá thu mua trong những lĩnh vực này tương đối giống nhau không ít thì nhiều, bất kỳ sáng kiến cắt giảm nào về giá bán lẻ sẽ khởi đầu cho một cuộc chiến giá cả và chỉ dẫn tới biên lợi nhuận thấp hơn cho tất cả các bên. Đây là điều mà hầu hết các công ty bán lẻ niêm yết muốn tránh bằng mọi giá, bởi mỗi quý họ phải đạt được kết quả kinh doanh. Có thể trên quảng cáo các nhà bán lẻ muốn thể hiện như mình là người có giá thấp nhất, nhưng trên thực tế mối quan tâm số một là giữ cho giá cả thật luôn ổn định. Chiến lược định giá của họ chỉ đơn giản là theo dõi và phản ứng theo hành động của đối thủ. Sự dàn xếp trong mối quan hệ ràng buộc đôi bên – giữa chủ sở hữu thương hiệu và nhà bán lẻ – sẽ dẫn đến mức giá chung cao hơn cho người tiêu dùng.

Do danh mục sản phẩm tương đồng và giá bán như nhau, điểm khác biệt quan trọng nhất chính là địa điểm. Dịch vụ, tiêu chuẩn cửa hàng, chính sách hỗ trợ tài chính khi mua hàng và năng lực nhân viên là những lợi ích dành cho khách hàng mà các nhà bán lẻ dùng làm yếu tố tạo khác biệt. Theo tôi, điều này có tác động không đáng kể lên việc thúc đẩy doanh thu và kết quả kinh doanh sau thuế nếu so với việc tạo khác biệt bằng danh mục sản phẩm và giá.

Với những công ty như Ikea, vốn dĩ hoàn toàn sở hữu thương hiệu và kiểm soát chuỗi cung ứng, tiềm năng đạt biên lợi nhuận cao hơn/giảm giá bán hoặc cả hai có lẽ là nguyên nhân khiến cho biên lợi nhuận của công ty tốt hơn ít nhất 10 điểm phần trăm. Hãy nhìn vào sự khác biệt về lợi nhuận giữa nhà bán lẻ sở hữu thương hiệu và nhà bán lẻ không sở hữu thương hiệu nào, rồi nhìn vào khả năng sinh lời của nhóm hàng tiêu dùng nhanh, bạn sẽ tìm thấy cơ sở của giả thuyết này.

Các nhà bán lẻ sở hữu thương hiệu phải tập trung vào việc tối đa lợi thế của họ bằng cách tối ưu hóa quá trình phát triển danh mục sản phẩm và chuỗi cung ứng với một hệ thống tổ chức theo quy trình.

Trong khi đó, các nhà bán lẻ không sở hữu thương hiệu gặp phải thách thức lớn hơn vì họ cần tăng mức độ sở hữu thương hiệu và lý tưởng nhất là tiến đến sở hữu 100%. Đây không chỉ là vấn đề "điều chỉnh" một vài sản phẩm. Đó là sự chuyển đổi toàn diện của công ty. Phát triển một thương hiệu mạnh – một danh mục sản phẩm do chính công ty làm chủ – là một năng lực rất khác so với khi công ty chỉ là một nhà bán lẻ thuần túy. Tôi không nhớ có công ty nào từng thực hiện được sự chuyển đổi đó một cách trọn vẹn và hiệu quả (chỉ giới thiệu một vài nhãn hàng riêng không phải là cái tôi muốn nói tới;

để nhận được lợi ích trọn vẹn, bạn cần tiến tới một vị thế tương tự như Ikea hay H&M).

DẪN ĐẦU THỊ TRƯỜNG VÀ CÂN BẰNG DANH MỤC ĐẦU TƯ THỊ TRƯỜNG

Khi tất cả những yếu tố khác đều tương đồng thì có lẽ quy mô sẽ mang lại khác biệt cho khả năng sinh lời. Số liệu thống kê trong những ngành được nhắc đến ở trên (thực phẩm, DIY, điện máy) có vẻ ủng hộ điều này. Với cùng một danh mục sản phẩm và giá cả, các công ty có mức doanh thu cao nhất dường như vượt trội hơn những công ty khác trong khả năng sinh lời. Bạn sẽ có giá thu mua tốt hơn, và nếu bạn thiết lập quy trình vận hành nhằm đạt được lợi thế về quy mô, bạn cũng sẽ có lợi thế về giá bán. Vì lẽ này mà vị thế dẫn đầu thị trường rất quan trọng.

Để tận dụng rủi ro và chuẩn bị cho sự tăng trưởng trong tương lai, các nhà bán lẻ thành công cũng phải thiết lập một sự kết hợp cân bằng giữa các thị trường trưởng thành và các thị trường sẽ tăng trưởng trong tương lai. Để có thể làm tốt điều này trong khi vẫn giữ được khả năng sinh lời, bạn sẽ cần vị trí vững chắc tại thị trường nội địa, tinh thần sẵn sàng mạo hiểm và năng lực điều chỉnh mô hình kinh doanh nhằm thích ứng với những tình huống khác nhau – ở các quốc gia có sức mua thấp, hệ thống chính trị

và tài chính ít ổn định hơn, nền văn hóa và giá trị cũng rất khác biệt. Không nhiều nhà bán lẻ quy mô lớn thành công trong việc này.

MỘT CHỦ SỞ HỮU TẬN TÂM KIỂM SOÁT CÔNG TY VỚI TẦM NHÌN DÀI HẠN

Từ kinh nghiệm của tôi tại Ikea, tôi thấy một người chủ có quyền sở hữu mạnh mẽ sẽ mang đến nhiều điều tốt đẹp cho doanh nghiệp, chẳng hạn như tầm nhìn dài hạn, tinh thần chấp nhận rủi ro, một di sản cho công ty, một đích đến và hệ giá trị, cùng với đó là khả năng kiềm chế ham muốn trước quá nhiều đãi ngộ. Với kiến thức của họ về công ty, những chủ sở hữu bản lĩnh tạo ra một áp lực phù hợp và lành mạnh nhằm cải thiện hoạt động kinh doanh. Họ thường trụ lại lâu hơn các CEO, và điều đó rất hữu ích để duy trì tính liên tục trong doanh nghiệp. Tất cả những đặc điểm này đều rất quan trọng để tạo nên một doanh nghiệp có trách nhiệm và có lợi nhuận.

Liệu những điều kể trên có khả thi ở một công ty (đại chúng) niêm yết với cấu trúc sở hữu yếu hoặc loãng hơn? Trọng tâm trong ngắn hạn ở những công ty như vậy là lợi nhuận, ẩn chứa những tác động tiêu cực đối với tinh thần dám mạo hiểm, các tham vọng chuyển đổi dài hạn, việc thiết lập di sản hay hướng đến mục tiêu ngoài lợi nhuận.

Nhưng với một ban quản trị và một ban giám đốc mạnh mẽ mang những giá trị cùng tầm nhìn đúng đắn có cam kết dài hạn, tôi tin rằng điều đó có thể thực hiện được.

MỘT VÀI VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH

Đâu là những công ty có thể kết hợp được việc kinh doanh có trách nhiệm và khả năng sinh lời tốt? Trong lĩnh vực bán lẻ – khi nhìn vào các chỉ số như lợi nhuận, tăng trưởng doanh thu, các xếp hạng khác nhau về mức độ đổi mới, sự ngưỡng mộ, sức hút của nhà quản lý, mức độ nhận diện thương hiệu,... – các công ty như Ikea, H&M và Inditex luôn có vị trí cao. Tất cả những công ty này đều theo đuổi các tiêu chí tạo sự khác biệt về danh mục sản phẩm và giá, tầm nhìn và giá trị, chủ sở hữu tận tâm với tầm nhìn dài hạn cùng vị thế dẫn đầu thị trường.

Liệu bạn có nhất thiết phải đạt đến khả năng sinh lời cao trước khi bắt đầu nỗ lực để trở thành một công ty tốt? Tôi không cho là vậy. Kiến tạo những giá trị và tầm nhìn vững chắc, tư duy dài hạn cùng những ý nghĩa khác vẫn sẽ giúp công ty sinh lời. Đó không phải là việc mà bạn nên để dành cho sau cùng.

Hầu hết các công ty đều ở trong những tình huống rất khác nhau trong vòng đời của họ. Một số đang ở giai đoạn

sinh tồn, số khác thì đang sinh lời, và có những công ty đã sinh lời, đồng thời đã gây dựng được danh tiếng tốt. Tôi cho Ikea vào loại cuối cùng, nhưng chẳng có mấy công ty có thể quyết tâm nỗ lực đến cùng để xác lập được vị trí là một thành viên thật sự tốt cho xã hội.

BƯỚC TIẾP THEO

Phía trước luôn có đường để chúng ta bước tiếp. Nhìn vào Ikea, những việc tiếp theo cần làm để công ty có thể vươn tới tầm nhìn "dành cho số đông người dân" là gì? Công ty đã có thể tiếp cận tầng lớp trung lưu với danh mục sản phẩm và mức giá ấn tượng. Đó đúng là một thành tựu tuyệt vời, nhưng thách thức thực sự là làm sao cung cấp sản phẩm nội thất gia đình thiết kế đẹp và chất lượng tốt cho những người nghèo, chẳng hạn như ở các làng mạc tại Ấn Độ hay các khu dân nghèo nội thành ở các nước phương Tây.

Về tính bình đẳng trong đội ngũ nhân sự, những thay đổi rõ rệt đã được tiến hành giúp giải quyết bất bình đẳng giới. Tuy nhiên vẫn còn nhiệm vụ thách thức hơn nhiều, đó là cơ hội trao quyền quản lý cho các nhóm thiểu số ở các thị trường khác nhau mà công ty hoạt động, và cho đến lúc này, nỗ lực của chúng tôi vẫn chưa thành công. Về hoạt động môi trường, đúng là không thể phủ nhận

những thành tựu công ty đã đạt được, nhưng ở phía các nhà cung cấp cũng như trong vấn đề năng lượng và sử dụng nguyên liệu thô, chúng tôi vẫn còn rất nhiều vấn đề phải đương đầu.

Những cố gắng nhằm xóa đói giảm nghèo, tăng cường bình đẳng và cải thiện môi trường đang thay đổi quan niệm về mục đích của kinh doanh. Những vấn đề có tính nền tảng như vậy không thể giải quyết được nếu chỉ thông qua chính quyền. Tôi tin là rất cần có sự đóng góp mạnh mẽ hơn từ cộng đồng kinh doanh. Điều này sẽ giúp nối lại niềm tin vào giới doanh nghiệp – niềm tin mà chúng ta đang chứng kiến sự đứt gãy ngày một gia tăng.

NGHĨA VỤ TĂNG TRƯỞNG

Tôi nghĩ mục đích của một doanh nghiệp chính là phải phát huy năng lực của mình, phải tăng trưởng và phát triển thành một doanh nghiệp tốt nhất có thể. Làm như vậy có nghĩa là phải tạo ra sự cân bằng giữa những thành tựu tài chính và những việc đúng đắn. Theo quan điểm của tôi, việc đúng đắn ở đây có nghĩa là một công ty cần phải hướng đến lý do tồn tại là để đóng góp cho xã hội tốt đẹp hơn. Các công ty có trách nhiệm và nghĩa vụ tăng trưởng bởi đóng góp của họ cho xã hội rất quan trọng. Trong thực tế, điều này đòi hỏi phải có nhiều hơn nữa các

công ty thuộc người chủ có quyền sở hữu mạnh mẽ với hệ giá trị đúng đắn cùng sự tận tâm. Còn nếu không, ban quản trị và ban giám đốc của các công ty đại chúng phải đủ dũng cảm cống hiến như thể họ là chủ sở hữu công ty – dám mạo hiểm, đám đặt ra những giá trị vào trong tầm nhìn của tổ chức,...

Phải chăng là quá ngây thơ nếu ta tin rằng thay đổi sẽ xảy ra? Suy cho cùng, động lực muốn đạt được sự thịnh vượng về tài chính là yếu tố thúc đẩy mạnh mẽ cộng đồng kinh doanh, và vì vậy, nỗ lực vì một xã hội tốt đẹp hơn sẽ không bao giờ là một ưu tiên với đa số chủ sở hữu doanh nghiệp và giám đốc. Adam Smith, trong tác phẩm kinh điển *Sự giàu có của các quốc gia* đã viết: "Đừng mong bữa tối của chúng ta đến từ lòng nhân từ của người đồ tể, người nấu bia hay người thợ bánh, mà là từ sự quan tâm của họ dành cho lợi ích của chính họ. Đừng chú tâm đến tính nhân văn của họ, mà hãy chú tâm đến tình yêu họ dành cho bản thân; và đừng bao giờ nói với họ về cái chúng ta cần mà hãy nói về lợi ích của họ."

Với những ai được thúc đẩy bởi lợi nhuận và sự giàu có của bản thân, chúng ta phải làm rõ rằng họ sẽ đạt được mục tiêu này tốt nhất khi cố gắng trở thành một công ty tốt, bởi những công ty tốt sẽ thu hút những nhân tài có thể mang lại lợi nhuận. Với những ai lấy động lực là sự công

nhận (theo tôi nhóm này chiếm số đông), chúng ta phải nhấn mạnh rằng việc trở thành một công ty tốt – làm điều tốt cho người khác – sẽ mang lại cho bạn sự công nhận lớn hơn nhiều so với sự giàu có. Và tất nhiên, với nhiều người, đó đơn giản là điều đúng đắn phải làm.

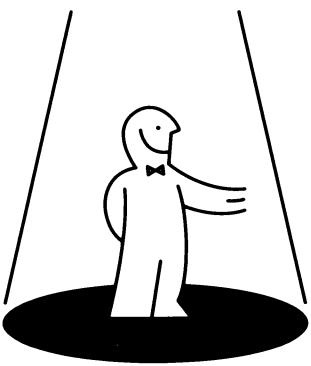
Tôi hy vọng sự thay đổi sẽ diễn ra. Năm mươi năm trước, người giàu có và quyền lực là những biểu tượng của xã hội. Ngày nay họ vẫn được ngưỡng vọng, nhưng không chỉ vì họ giàu có mà vì cách họ tiến hành việc kinh doanh và những gì họ làm với sự giàu có của bản thân. Những người như Ingvar Kamprad, Ratan Tata, Bill Gates cũng như hai nhà sáng lập Google Sergey Brin và Larry Page đều là những tấm gương điển hình cho những doanh nhân có ý thức về xã hội hiện nay. Biểu tượng trong kinh doanh chính là họ, chứ không phải là những nhà quản trị ở Phố Wall.

Các giá trị vẫn đang biến đổi không ngừng trong xã hội, những hình mẫu tốt từ các doanh nhân vĩ đại, những mô hình thực tế chứng minh lợi nhuận sẽ phát sinh trong những doanh nghiệp tốt sẽ là những lý lẽ thuyết phục nhất hối thúc sự thay đổi của cả cộng đồng kinh doanh.

Anders Dahlvig

Tốt nghiệp cử nhân kinh doanh tại Đại học Lund, Thụy Điển và lấy bằng thạc sĩ kinh tế học Đại học California, Santa Barbara (UCSB). Ông làm việc cho Ikea từ năm 1983 đến năm 2009, và trong mười năm cuối, giữ vai trò chủ tịch kiêm CEO của công ty. Hiện tại ông đang giữ trọng trách trong ban quản trị của nhiều công ty, trong đó có Kingfisher plc, HM AB, Oriflame SA, The New Wave Group và Axel Johnson AB.

ĐỌC THÊM



HIỆU ỨNG IKEA
VÀ HÀNH TRÌNH CHINH PHỤC THẾ GIỚI

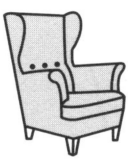
DẤU MỐC IKEA

Ikea bắt đầu buôn bán đồ nội thất.

1948

1943

Ingvar Kamprad bắt đầu kinh doanh khi mới 17 tuổi, nhận đặt hàng các vật dụng nhỏ qua thư như bút, ví, khung ảnh,...



1951

Ra mắt cuốn catalog đầu tiên của Ikea.

"All-in with LED" – Những chiếc đèn trên toàn cầu của Ikea đều là đèn LED tiết kiệm năng lượng.

2015

2019

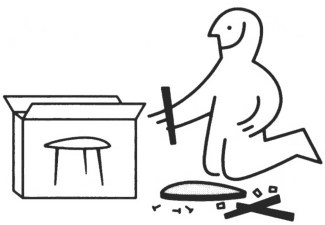
Ikea đã xuất hiện tại 52 quốc gia với 433 cửa hàng!

1998

"Sow a seed" – Dự án tái tạo những cánh rừng nhiệt đới được Ikea khởi xướng.

Cửa hàng và phòng trưng bày sản phẩm đầu tiên được mở ở quê nhà, Älmhult.

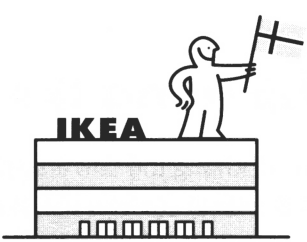
1953



Ý tưởng flat pack ra đời: Tháo rời sản phẩm và đóng gói gọn ghẽ tất cả trong một chiếc hộp!

Ikea bắt đầu mở rộng mạnh mẽ và trở thành một doanh nghiệp toàn cầu.

1970-1990



1963

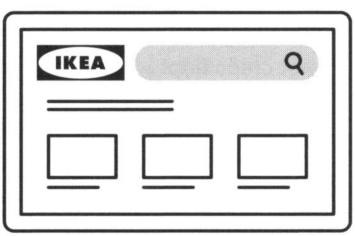
Cửa hàng đầu tiên ở nước ngoài của Ikea đã đến Na Uy.

TRẢI NGHIỆM IKEA

Catalog, website

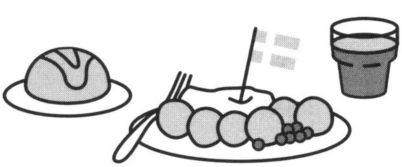
Mỗi năm một ấn phẩm catalog duy nhất, Ikea giới thiệu những thiết kế mới nhất, những sản phẩm được chọn lọc và những gợi ý hữu ích trong sắp xếp nội thất gia đình.

Trong khi đó, website của Ikea lưu trữ đầy đủ hàng chục ngàn sản phẩm để khách hàng có thể tra cứu trước khi trực tiếp đến cửa hàng.



Nhà hàng Ikea

"Bạn sẽ không thể làm ăn với ai khi người đó đang đói bụng" – Đó là triết lý của chủ tịch Ikea, Ingvar Kamprad. Vì vậy, ngay trong khuôn viên mỗi cửa hàng luôn có nhà hàng Ikea, phục vụ các đặc sản Thụy Điển – nổi tiếng nhất là món thịt viên "gia truyền" và bánh "công chúa" (Princess Cake).

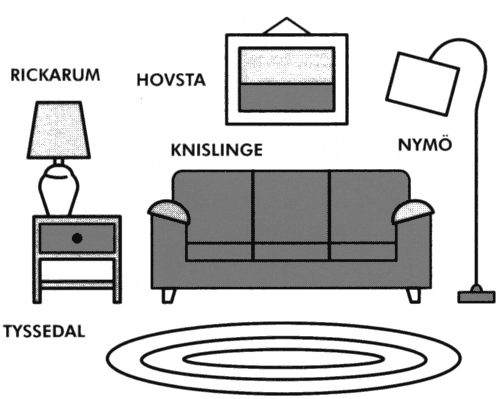


Phòng mẫu tại cửa hàng

Ikea không trưng bày sản phẩm. Cửa hàng Ikea trưng bày những căn phòng hoàn thiện, đầy đủ sản phẩm với những chiếc tên kỳ lạ và ngộ nghĩnh.

Thực ra, tên sản phẩm của Ikea được sáng tạo theo một hệ thống rất logic và thú vị:

- Sản phẩm cho phòng tắm: tên những hồ nước tại Thụy Điển
- Ga giường: tên các loài thực vật và hoa
- Đồ nội thất cho phòng ngủ và phòng khách: tên những địa danh của Na Uy
- Thảm: tên những địa danh của Đan Mạch
- Giá sách: tên những học giả
- Nội thất ngoài trời: tên những hòn đảo vùng Scandinavia
- Vật dụng nhà bếp: tên các loài cá, nấm, những tính từ
- Các sản phẩm dành cho trẻ nhỏ: tên các loài động vật và chim muông.

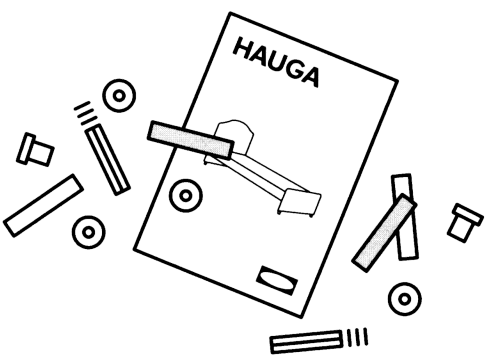


Sản phẩm đã đóng gói sẵn sàng

Ngay khi ngắm nghía một sản phẩm trong căn phòng mẫu và thấy ưng ý, khách hàng có thể ngay lập tức đưa sản phẩm về nhà. Tất cả đã được đóng hộp, gọn gàng và dễ dàng vận chuyển.

Tự tay lắp ghép sản phẩm với một bản hướng dẫn đính kèm

Tương tự như niềm vui lắp ghép Lego hay gấp giấy origami, việc tự tay đem đến một sản phẩm thành hình đem đến một niềm vui thỏa mãn đặc biệt cho khách hàng! – Đó là hiệu ứng Ikea.



HIỆU ỨNG IKEA
VÀ HÀNH TRÌNH CHINH PHỤC THẾ GIỚI

NHÀ XUẤT BẢN DÂN TRÍ
Số 9 - Ngõ 26 - Phố Hoàng Cầu - Q.Đống Đa - TP.Hà Nội
VPGD: Số 347 Đội Cấn - Quận Ba Đình - TP Hà Nội
ĐT: (024). 66860751 -
(024). 66860752
Email: nxbdantri@gmail.com
Website: nxbdantri.com.vn
Chịu trách nhiệm xuất bản:
BÙI THỊ HƯƠNG
Chịu trách nhiệm nội dung:
LÊ QUANG KHÔI
Biên tập: Vũ Thị Thu Ngân
Thiết kế bìa: Việt Đỗ
Sửa bản in: Mai Thị Nguyệt Anh
Trình bày sách: Việt Đỗ, Nguyệt Minh Lê

In 2000 cuốn, khổ 14,5x20,5cm, tại Công ty Cổ phần In Viễn Đông
Địa chỉ: K19+400, xã Giai Phạm, huyện Yên Mỹ, tỉnh Hưng Yên
Số xác nhận đăng ký xuất bản: 4612-2020/CXBIPH/04-140/DT
Quyết định xuất bản số 1345/QĐXB/NXBDT
do Nhà xuất bản Dân trí cấp ngày 06 tháng 11 năm 2020
Mã ISBN: 978-604-304-812-4
In xong và nộp lưu chiểu quý IV năm 2020

Liên kết xuất bản
Công ty Cổ phần RIO Book Việt Nam
Địa chỉ: Tầng 5, Số 7 ngõ Chùa Nền, Đường Láng, phường Láng Thượng, quận Đống Đa, thành phố Hà Nội

Anders Dahlvig đảm nhận vị trí giám đốc điều hành của IKEA từ 1999 đến 2009 – giai đoạn IKEA bùng nổ doanh số, quy mô, nhân sự với mức gia tăng lợi nhuận hằng năm lên đến 10%. Nhưng trong cuốn sách này, Dahlvig đã cho thấy lợi nhuận không phải là mục tiêu và thành tựu duy nhất của IKEA trong lịch sử 70 năm của mình. Bằng cách đi sâu vào từng vấn đề của quản trị doanh nghiệp, phân tích ví dụ thực tế từ những thách thức, cơ hội và giải pháp của IKEA, cuốn sách mở ra một góc nhìn mới, đặt doanh nghiệp không chỉ trên khía cạnh kinh doanh mà còn trong bối cảnh văn hóa, con người, môi trường, xã hội và toàn cầu hóa.

Một doanh nghiệp vì xã hội hay một doanh nghiệp vì lợi nhuận?
Anders Dahlvig đã chứng minh ta có thể đạt được cùng lúc hai mục tiêu đó.

“

HIỆU ỨNG IKEA là một case study ấn tượng về sự trưởng thành của một doanh nghiệp. Anders Dahlvig đã trình bày những câu chuyện của IKEA mạch lạc và thẳng thắn đến bất ngờ.

Antonia Axson Johnson
Chủ tịch của Axel Johnson AB

The IKEA Edge
Building Global Growth and Social Good
at the World's Most Iconic Home Store

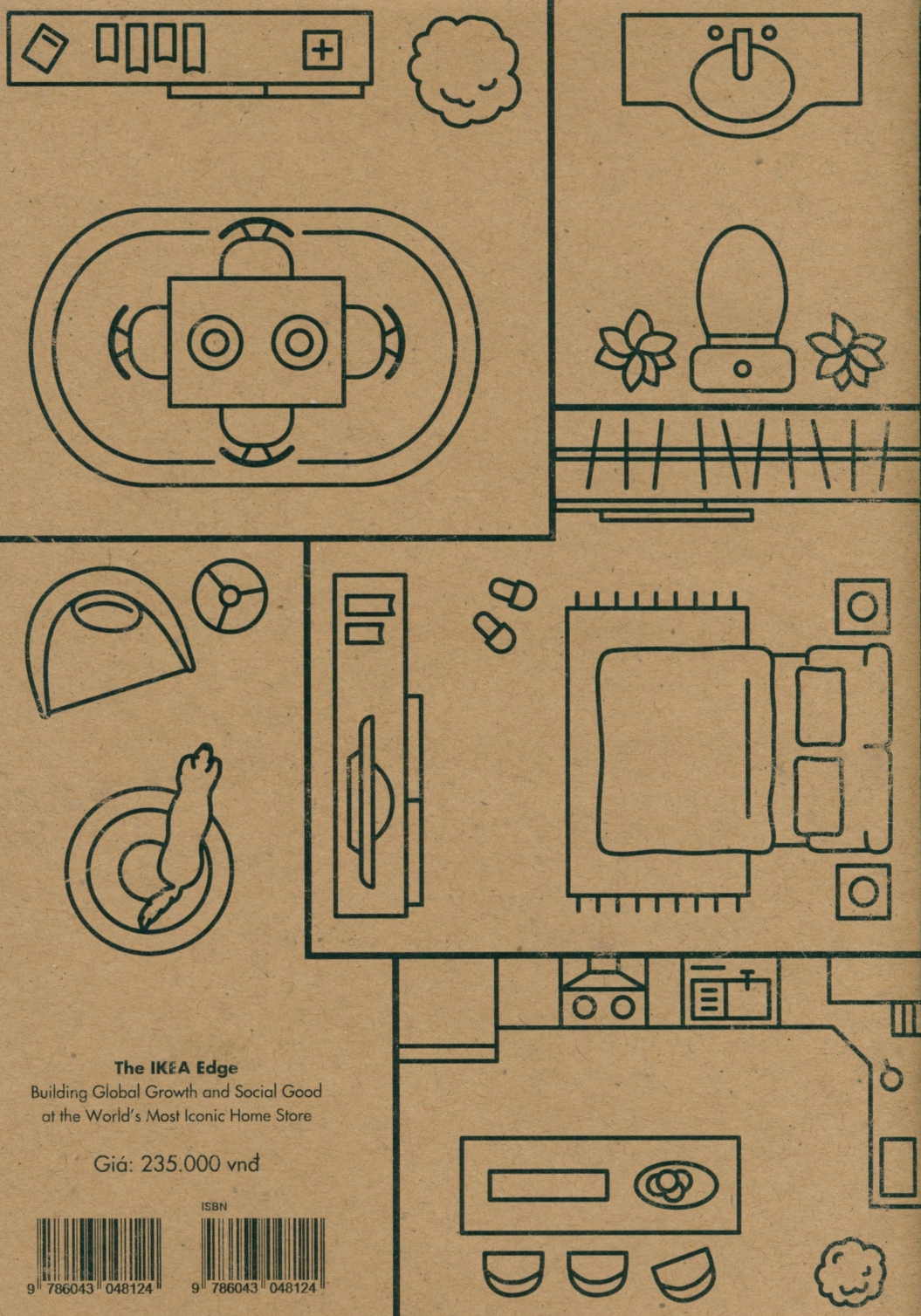
Giá: 235.000 vnđ

ISBN
8 936170 870353
9 786043 048124

Visit us
Facebook: @riobook.vn
Instagram: @riobook.vn
Website: www.riobook.vn

Contribution
Mọi phản hồi và đóng góp xin gửi tới
hello@riobook.vn

Contact us
Công ty Cổ phần RIO Book Việt Nam
Tầng 8, Tòa nhà Trường Thịnh
Số 1 Phùng Chí Kiên, P. Nghĩa Đô,
Q. Cầu Giấy, Hà Nội



The IKEA Edge
Building Global Growth and Social Good
at the World's Most Iconic Home Store

Giá: 235.000 vnđ

ISBN
9 786043 048124
9 786043 048124